

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN
PERFORMANSLARINA ETKİSİ: ATATÜRK HAVALİMANI
GÜMRÜKSÜZ SATIŞ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Fatih YILMAZ**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ**

İSTANBUL - 2015

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Fatih YILMAZ
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Çalışanların İş Tatminlerinin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 15.04.2015
- SAYFA SAYISI** : 69
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ
- DİZİN TERİMLERİ** : İş tatmini, Motivasyon, Performans
- TÜRKÇE ÖZET** : İşletmeler üretimini arttırmak veya hizmet kalitesini yükseltmek için çalışanlardan en iyi verimi almak isterler. Bu durum da ancak çalışanların performanslarının yüksek olmasına bağlıdır. Çalışanların performanslarını yükseltmek isteyen işletmelerin son yıllarda üzerinde durduğu kavramlardan biride iş tatminidir. İKY de yapılan çalışmalarda iş tatminini ölçmek için çeşitli anketler yapılmakta ve bu anket sonuçlarına göre İKY politikaları belirlenebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş tatminlerinin performanslarına ne düzeyde etki ettiğini araştırmaktır. Bu bağlamda hizmet sektöründe çalışanlara anket uygulanmış ve iş tatmin düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Fatih Yılmaz

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN
PERFORMANSLARINA ETKİSİ: ATATÜRK HAVALİMANI
GÜMRÜKSÜZ SATIŞ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Fatih YILMAZ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ

İSTANBUL - 2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Fatih YILMAZ

15.04.2015

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Fatih YILMAZ' ın "Çalışanların İş Tatminlerinin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Yrd. Doç. Dr. Sinem TUNA

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Ebru NERİZ
(Danışman)

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, işletmelerin çalışanlarının, en etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasına verilen önemi artırmaktadır. İşletmeler belirlenmiş hedef ve amaçlara işletme içerisindeki yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla ulaşabilir. Bundan dolayı, işletmeler çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemek ve iyileştirmek zorundadırlar.

İşletmeler üretimini arttırmak veya hizmet kalitesini yükseltmek için çalışanlardan en iyi verimi almak isterler. Bu durumda ancak çalışanların performanslarının yüksek olmasına bağlıdır. Çalışanların her birinin performansının aynı olması beklenemez fakat performanslarının en üst seviyeye çıkması için İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından birtakım tespitler yapılarak bazı çalışmalar yapılabilir.

Çalışanların performanslarını yükseltmek isteyen işletmelerin son yıllarda üzerinde durduğu kavramlardan biri de iş tatminidir. İş tatmini genel anlamda çalışanların işine karşı göstermiş olduğu duygusal tepkidir. İnsan Kaynakları Yönetiminin de yapılan çalışmalarda iş tatminini ölçmek için çeşitli anketler yapılmakta ve bu anket sonuçlarına göre İnsan Kaynakları Yönetimi politikaları belirlenebilmektedir. Çalışanların beklentileri ve gereksinimleri doyuruldukça işlerine karşı daha olumlu bir tutum sergiledikleri gözlemlenmektedir. Performans ise, çalışanların iş ile ilgili elde ettiği sonuçlara ilişkin bir kavramdır. Yani belirlenen hedeflere ulaşma derecesidir. Bu bağlamda çalışanların iş tatminleri arttıkça bunun sonucu olarak performanslarında da artış gözlemlenebilmektedir. Yapılan birçok araştırmada iş tatmini ile performans arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş tatminlerinin performanslarına ne düzeyde etki ettiğini araştırmaktır. Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali'nde faaliyet gösteren Gümrüksüz Satış Mağazalarında (Duty Free) çalışanlara anket uygulanmıştır. Çalışanlara uygulanan Minnesota İş Tatmin anketi ile Performans değerlendirme anketleri SPSS istatistik programında analiz edilerek yorumlanmıştır.

SUMMARY

In today's highly competitive market conditions, businesses, employees, most effectively and efficiently to provide their work requires. This necessity increases the importance of the provision of employees ' job satisfaction. Businesses set goals and objectives, business has to satisfy the high business can reach with the employees. Therefore, the factors that affect job satisfaction of employees businesses determine and must improve.

Businesses to increase production or to improve the quality of service of the staff if they want to buy the best efficiency. In this case, however, depends on whether the height of the employees ' performance. Employees cannot be expected to be identical to the performance of each one, but to maximize the performance of HRM by performing a number of determinations can be made of some studies.

Wanting to upgrade their enterprises employees ' performance in recent years has focused on one of the concepts is in job satisfaction. General sense of job satisfaction of employees is the emotional reaction against the work. HRM also studies job satisfaction several surveys to measure and according to the results of this survey, HRM policies can be determined. Against employees ' expectations and requirements are saturated Affairs in a more positive judgements can be observed. Performance is related to the work of the employees is a concept related to the results achieved. So is the degree specified goals. In this context, employees ' job satisfaction the increases can be observed an increase in performance as a result. Among the many research job satisfaction and performance reveals that a positive relationship

The purpose of this study, employees ' job satisfaction, what level of performance is to investigate the impacts. Ataturk Airport International Terminal operating in the Duty-free Stores (legal clerk) were applied to the survey to employees. Applied to employees with performance evaluation surveys survey Satisfied the Minnesota Job SPSS statistics analysed in the program is interpreted.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
EKLER LİSTESİ.....	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	2
1.1. İŞ TATMİNİ.....	2
1.1.1. İş Tatmini Kavramı.....	2
1.1.2. İş Tatmininin Önemi.....	3
1.1.2.1. İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi	4
1.1.2.2. İş Tatmininin Çalışan Açısından önemi	4
1.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	5
1.1.3.1. Bireysel Faktörler.....	5
1.1.3.1.1. Cinsiyet	5
1.1.3.1.2. Yaş.....	5
1.1.3.1.3. Eğitim.....	7
1.1.3.1.4. Zeka	7
1.1.3.1.5. Yetenek.....	7
1.1.3.1.6. Kişilik.....	8
1.1.3.1.7. Statü.....	8
1.1.3.1.8. Aynı İşte Kalma Süresi	9
1.1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	9
1.1.3.2.1. Ücret	9
1.1.3.2.2. Terfi Olanakları.....	10

1.1.3.2.3. Takdir.....	11
1.1.3.2.4. İletişim.....	11
1.1.3.2.5. Yönetim Tarzı.....	12
1.1.3.2.6. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler.....	12
1.1.3.2.7. Çalışma Koşulları	13
1.1.3.2.8. İş Güvenliği	13
1.1.4. İş Tatmini Teorileri	14
1.1.4.1. Locke'un Etkilenme Aralığı Teorisi.....	14
1.1.4.2. Yaradılıştan Gelen Eğilimler Teorisi.....	14
1.1.4.3. Zıt Süreçler Teorisi	14
1.1.4.4. Eşitlik Teorisi	15
1.1.4.5. Uyumsuzluk Teorisi	15
1.2. MOTİVASYON	15
1.2.1. Motivasyonun Tanımı, Süreci ve Yararları	15
1.2.1.1. Motivasyon Kavramı	15
1.2.1.2. Motivasyon Süreçleri ve Yararları	17
1.2.2. Motivasyon Teorileri	18
1.2.2.1. Kapsam Teorileri	18
1.2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	19
1.2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	21
1.2.2.1.3. McClelland ve Başarı Teorisi.....	22
1.2.2.2. Süreç Teorileri	22
1.2.2.2.1. Beklenti Teorisi.....	23
1.2.2.2.2. Eşitlik Teorisi	23
1.2.2.2.3. Davranış Şartlandırması Kuramı	24
1.2.2.2.4. Amaç Teorileri	25
1.2.3. Motivasyonun İş Üzerine Etkileri.....	26
1.2.3.1. Yönetim Açısından Önemi	26
1.2.3.2. Çalışan Açısından Önemi	26
1.2.4. İş Tatmininin Ölçümü.....	27
1.2.4.1. Puanlama Yöntemiyle İş Tatmini Ölçme	27
1.2.4.1.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği	28
1.2.4.1.2. İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi	28
1.2.4.2. Anket ve Mülakat Yöntemiyle İş Tatmini Ölçme	28

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARINDA PERFORMANS KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE DEĞERLEME METOTLARI	30
2.1. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI	30
2.2. PERFORMANSIN ÖNEMİ VE AMAÇLARI	31
2.2.1. Çalışanların Gelişimi.....	32
2.2.2. Terfilerde Yol Gösterici Olma.....	33
2.2.3. Ücretleme	34
2.2.4. Kişisel Performansları Değerlendirmek	34
2.2.5. İşten Ayırma Kararları	35
2.3. PERFORMANS DEĞERLEME METODLARI	35
2.3.1. Puanlama Yöntemi	35
2.3.2. Kişiler Arası Mukayese Yöntemi	36
2.3.3. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi.....	37
2.3.4. Kontrol Listeleri Yöntemi.....	37
2.3.5. Deneme Yöntemi.....	38
2.3.6. Kritik Olay Yöntemi	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNİN, İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA	40
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	40
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	41
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	41
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	41
3.3.2. Veri Toplama Araçları	42
3.3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	42
3.3.4. Veri Analiz Teknikleri	42
3.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	43
3.4.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği	43
3.4.2. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Demografik İstatistikler.....	43
3.4.3. İş Tatmini ve Performans Ölçeklerine Göre İfadelerin Analizi.....	46
3.4.3.1. İş Tatmin Ölçeğine Göre İfadelerin Frekans ve Yüzde Analizleri	46
3.4.3.2. Performans Ölçeğine Göre İfadelerin Frekans ve Yüzde Analizleri	49

3.4.4. Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Analizler	50
3.4.4.1. T Testi	50
3.4.4.2. ANOVA Testi	52
3.4.5. Korelasyon Analizi	58
3.4.5.1. İş Tatmininin Performansa Etkisine İlişkin Ana Hipotezin Korelasyon Analizi.....	58
3.4.6. Regresyon Analizi.....	59
3.4.6.1. İş Tatmininin Performansa Etkisine İlişkin Ana Hipotezin Regresyon Analizi	59
SONUÇ	61
KAYNAKÇA.....	65
EKLER

KISALTMALAR LİSTESİ

- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
- a.g.e** : Adı Geçen Eser
- T1** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği birinci sorusu
- T2** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği ikinci sorusu
- T3** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği üçüncü sorusu
- T4** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği dördüncü sorusu
- T5** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği beşinci sorusu
- T6** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği altıncı sorusu
- T7** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği yedinci sorusu
- T8** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği sekizinci sorusu
- T9** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği dokuzuncu sorusu
- T10** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği onuncu sorusu
- T11** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği on birinci sorusu
- T12** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği on ikinci sorusu
- T13** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği on üçüncü sorusu
- T14** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği on dördüncü sorusu
- T15** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği on beşinci sorusu
- T16** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği on altıncı sorusu
- T17** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği on yedinci sorusu
- T18** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği on sekizinci sorusu
- T19** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği on dokuzuncu sorusu
- T20** : Minnesota İş Tatmin Ölçeği yirminci sorusu
- P1** : Performans Ölçeği birinci sorusu
- P2** : Performans Ölçeği ikinci sorusu
- P3** : Performans Ölçeği üçüncü sorusu
- P4** : Performans Ölçeği dördüncü sorusu

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo 1. İş Tatmini Ölçeği ve Performans Değerleme Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	43
Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde değerleri	44
Tablo 3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	44
Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	44
Tablo 5. Çocuğu Olan ve Olmayan Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Değerleri..	45
Tablo 6. Öğrenim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	45
Tablo 7. Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	45
Tablo 8. Kurumdaki Görev Dağılımına Göre Frekans ve yüzde Değerleri	46
Tablo 9. Görevdeki Hizmet Yılına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	46
Tablo 10. İş Tatmini Ölçeğine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Değerleri	47
Tablo 11. Performans Ölçeğine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Değerleri ...	49
Tablo 12. İş Tatmin Ortalamalarının Demografik Özelliklere Göre Anlamlılık Gösterip Göstermediğini Test Eden t Testi.....	50
Tablo 13. Performans Ortalamalarının Demografik Özelliklerine Göre Anlamlılık Gösterip Göstermediğini Test Eden t Testi.....	51
Tablo 14. İş Tatmini Ortalamalarının Demografik Özelliklerine Göre Anlamlılık Gösterip Göstermediğini Test Eden ANOVA (F) Testi.....	53
Tablo 15. Bulunduğunuz Görevdeki Hizmet Yılına Göre Guruplar Arasındaki Farkın Tespiti İçin Yapılan Tukey Test Tablosu	55
Tablo 16. Performans Ortalamalarının Demografik Özelliklerine Göre Anlamlılık Gösterip Göstermediğini Test Eden ANOVA (F) Testi.....	56
Tablo 17. İş Tatmininin Performansa Etkisini Belirleyen Korelasyon Analizi	58
Tablo 18. İş Tatmininin Performansa Etkisini Belirleyen Regresyon Analizi.....	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil 1. Motivasyon Süreci	17
Şekil 2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre ihtiyaçların sıralanması.	20
Şekil 3. Herzberg'in çift faktör kuramına göre hijyen ve güdüleyici faktörler.....	21
Şekil 4. İkili Başarı Karşılaştırma Tablosu	36

EKLER LİSTESİ

EK – A

ANKET FORMU ÖRNEĞİ

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresinde bilgi, deneyim ve desteğini esirgemeyen İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve bu tezin hazırlanmasında bana yol gösteren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ' e

Bu süre içerisinde bana göstermiş olduğu sabır ve destek den dolayı eşime ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, çevre koşullarına ve rakiplerine karşı daha etkili olmalarına bağlıdır. Bu da teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve kaynaklarını etkin kullanılmasıyla olacaktır. Örgütlerin en önemli kaynaklarından biride insan kaynağıdır. Örgütler bu önemli kaynağın verimli yönetilmesi ve örgüt çıkarları doğrultusunda yönlendirilmesi için insan kaynakları yönetimi birimini kullanırlar. İnsan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde yönetmenin, işletmenin genel durumu ve elde edilen sonuçlar üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Başka bir ifadeyle işletmenin rekabet üstünlüğünü koruması, verimliliğin sağlanması büyük oranda çalışanların verimliliği ile alakalıdır. Çalışanlardan yüksek verim sağlanması ancak onların yaptıkları işi sevmesi ve memnun olması ile mümkündür. Çalışanların işlerinden memnun olmaları iş tatmini kavramıyla açıklanabilir. İşgörenlerin yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri işlerinden duydukları tatmin derecesine bağlıdır. Bu bağlamda işgörenlerin işlerinden duyduğu tatmin yada tatminsizlik durumunu belirleyebilmek için performans değerlendirme yapılması gerekmektedir.

İş tatmini üzerine yapılan birçok araştırmada, tatmin ve performans arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmaların çoğunda bilim adamları farklı görüşler savunmuşlardır. Literatürde üç farklı yaklaşımın varlığından söz edebiliriz. Birinci yaklaşıma göre, iş tatmini yüksek olan kişi, daha çok üretecek ve dolayısıyla performans düzeyi de daha yüksek olacaktır görüşüdür. İkinci yaklaşımda ise birinci yaklaşımın tersinden bakılmış ve performansın yüksek oluşu, tatmin düzeyini yükseltir görüşü savunulmuştur. Üçüncü yaklaşımda, iş tatmini-performans ilişkisinin pek çok etmenden etkilendiği görüşüdür.

Bu araştırmada çalışanların iş tatminlerinin performanslarına etkisinin olup olmadığı, varsa ne düzeyde olduğunun saptanmasına yönelik bir çalışma yapılmıştır. Öncelikle literatür taraması yapılarak iş tatmini ve performans kavramları açıklanmış ve bu kavramların İnsan Kaynakları Yönetimi açısından önemi araştırılmıştır. Ayrıca işgörenlerin iş tatmini ve performans düzeylerini ölçme teknikleri ve yöntemleri incelenmiştir.

Bu bağlamda hizmet sektöründeki çalışanlara anket uygulanmış ve iş tatminleri ile performansları ölçülmüştür. Bu bilgiler SPSS istatistik programında analiz edilerek araştırmanın sonunda yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. İŞ TATMİNİ

1.1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmininin tanımı birçok davranış bilimci tarafından yapılmış ve birçok araştırmaya konu olmuştur. İş tatmini insanların işi ve işlerinin farklı yönleri hakkında ne düşündüğünün basitçe ifadesidir. Bir ölçüde işlerinden hangi insanların memnun hangilerinin memnun olmadığını bir ölçüsüdür¹. Kısaca çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkidir. Yani işlerinden ne kadar mutlu olduklarının ifadesidir de diyebiliriz.

Locke'a göre, iş gücünün iş ve iş tecrübeleri değerlendirme sonuçlarına karşı kullandıkları hoş giden ve olumlu duygusal ifadeler iş tatminidir². Diğer bir ifadeyle iş tatmini; bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir³.

İş yaşamının her kademesindeki çalışanların belli bir süre sonunda çalıştıkları işte, kurumda ve iş çevresinde birtakım deneyimleri ve tecrübeleri oluşur. Kişi iş yaşamında bu deneyimler ve tecrübeler sonucunda bir takım beklentiler içine girer. Yani gördükleri, yaşadıkları ile kazançları ve kayıpları olur. Bunlar kişinin işine karşı tutumlar geliştirmesine sebep olur.

İş tatmini kişilerin kendi duygusal tutum ve davranışları ile ilgili bir durum olduğundan gözlemlenerek anlaşılmaz. Ancak bireye sorarak öğrenilebilir. Bireylerin işe bakışları o işten ne kadar tatmin olduklarını gösterir. Bir çalışanın iş tatmini işinden ne istediği, kendi oluşturduğu değerlere ve maddi, manevi ihtiyaçlarına dayanır. İşinden amaçladığı ise, çalışanın geliştirdiği kişisel denklik duygusuna bağlıdır⁴.

İş tatmini dediğimiz kavram, çalışan kişinin yaptığı işin ve yapılan iş sonucu elde ettiklerinin, maddi manevi ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü

¹ Nedim Aksu, "İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1)2012, 59-79, s.61

² Seda Tekeli ve Didem Paşaoğlu, "Türkiye'de Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Faktörler: Eskişehir İli Kamu ve Özel Banka Örneği", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2)2012, 177-189, s.179

³ İrfan Yazıcıoğlu, Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması, *Bilig*, Güz 2010, sayı 55, 243-264, s. 245

⁴ Hüseyin Kantar, *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayınları, İstanbul 2010, s.19

veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygudur. Başka bir deyişle çalışanın iş için harcadığını düşündüğü emek karşılığında almayı beklediği ücret, takdir gibi yeterlilik düzeyidir. Başarının nitelik ve nicelik yönünden hissediliş şeklindedir.⁵

Başka bir ifadeyle, iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. İşçi çalışması sonucu ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır.⁶

1.1.2. İş Tatmininin Önemi

İşletmelerin yoğun rekabet ortamlarında ayakta kalabilmeleri, yöneticilerinin çalışanların işleriyle ilgili tutum ve davranışlarını doğru yönlendirebilme ve yönetebilme kabiliyetlerine bağlıdır. Bu tutum ve davranışların en önemlileri iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş stresi, örgütsel bağlılık ve performanstır.⁷

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır.⁸

Başka bir ifadeyle iş tatmininin önemini şöyle sıralayabiliriz.

- Çalışanlar işlerinde bireysel becerilerini sergilemek isterler.
- İşinden tatmin olan kişi psikolojik olgunluğa ulaşır.
- İşinden tatmin olmayan kişi hayal kırıklığına uğrayabilir.
- Çalışanlar zamanlarının büyük bir bölümünü harcadıkları işlerini önemli görürler.
- İnsanlar sadece maddi ihtiyaçları için değil manevi ihtiyaçları için de çalışmak isterler.
- İş tatminsizliği makro düzeyde toplumu da etkiler ve belirli değerlerin düşüşüne neden olur.⁹

İşletmelerin hedeflerine ulaşması ve kara geçmesi öncelikle çalışanlar sayesinde olur. Yani işini seven, işini en iyi şekilde yapan, yaptığı işten gurur duyan, işletmenin hedeflerini benimsemiş ve amaçlarını işletme amaçlarıyla bütünleştirmiş

⁵ Zeynep Kıyak, "İş tatmini (jobSatisfaction) ", *Martı Dergisi*, <http://www.martidergisi.com/is-tatmini-job-satisfaction> (Erişim Tarihi: 20.11.2014)

⁶Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul 2012, s.202

⁷ Serhat Sefa Tor, *Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörle ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama*, S.B.E., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2011, s. 46 (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁸ Zekeriya Çalışkan, " İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2005, s. 10

⁹ Kantar, a.g.e. s. 22

çalışanlara sahip işletmeler başarılı olacaklardır. Bu da çalışanların işinden duydukları tatmin derecesiyle ilişkilidir.

İş doyumunu yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir¹⁰.

1.1.2.1. İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi

Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanların örgütün başarılarına katkılarının en üst düzeyde olabilmesi çalışanların performansları ve verimlerine bağlıdır. Buda ancak işini seven, işinden hoşnut olan, yani işinden yeterince tatmin olan çalışanlarla gerçekleşebilir. Bu bakımdan örgütlerin çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemesi ve bunları etkileyen olumlu, olumsuz faktörleri saptaması önem arz etmektedir.

Örgütler çalışanların iş tatminlerini arttıracak iş koşullarını ve çalışma ortamını oluşturmak zorundadır. Aksi takdirde örgüt iki şekilde zarara uğrayacaktır. Birincisi; çalışma verimi düşecektir. İkincisi de iş gücü devir oranı artacak ve iş gören eğitim ve geliştirme masrafları çoğalacaktır. Ayrıca işten ayrılmaların sıklığı diğer çalışanları da psikolojik olarak olumsuz yönde etkileyecektir.

Modern yönetim anlayışının önemli unsurlarından biri olan iş tatmini yöneticiler açısından önemli bir hale gelmiştir. Örgütlerin acımasız rekabet koşullarında ayakta kalabilecek başarıları elde etmeleri için çalışanların iş verimlerini ve performanslarını arttırmak, dolayısıyla iş tatminlerini sağlamak zorundadırlar.

1.1.2.2. İş Tatmininin Çalışan Açısından önemi

İş hayatı çalışanların hayatlarının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Öyle ki bazıları için ise uyuma ve dinlenmenin haricinde tüm hayatları iş ortamında ve iş arkadaşlarıyla geçer. Bu nedenle çalışanların işlerine ve iş yaşamına karşı duydukları olumlu olumsuz duygusal tepkiler bütün bir hayatı etkileyecektir. Psikolojisi bozuk bireyler özel hayatında ve iş yaşamında daha çok hata yapmaya meyillidir. Bu hatalar domino etkisi yaparak birbirini kovalayacaktır. Ayrıca bireyin etrafındaki kişileri de olumsuz yönde etkileyecektir. Suratı asık, yaptığı işi sevmeyen, hayata bakış açısı negatif olan, şevksiz ve isteksiz çalışan insanlar işlerinde başarılı olmaları imkansızdır. Bununla birlikte diğer çalışanların verimini de düşürecektir.

Bu nedenle ancak psikolojileri düzgün, iş doyumları yüksek insanların iş verimlerinin pozitif yönlü ivmelenmesi mümkün olacaktır. İşini seven, mutlu, çalışma

¹⁰ Nuran Akşit Aşık, " Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Değerlendirme", Türk İdare Dergisi, 467 (haziran) 2010, 31-51, s. 36

istekli, başarma arzusu olan, para tatmini sağlanmış çalışanların bulunduğu şirketlerin büyümeleri ve başarılı olmaları kaçınılmazdır. Ayrıca iş tatmini yüksek bireylerin iş yaşamı dışında aile yaşamları da olumlu etkilenecek ve psikolojik yönden daha sağlıklı, güçlü toplumlar oluşacaktır.

1.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

1.1.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, bireyin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerdir. Bunlar, cinsiyet, yaş, eğitim, zeka, yetenek, kişilik, statü, aynı işte kalma süresi gibi sıralanabilir. Bu faktörler kişinin içinde bulunduğu durumu algılamasına etki etmektedir.

1.1.3.1.1. Cinsiyet

Çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir. İş doyumu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş doyumu konusunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir¹¹.

Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan birçok araştırmada iki farklı sonuçtan bahsedilmiştir. Helin ve Smith'in araştırmaları, kadınların iş tatmininin daha düşük olduğunu belirlemiştir¹². Kadınların iş tatminlerinin daha düşük olmasının sebepleri, kadınların erkeklere oranla daha basit işlerde çalışmaları ve daha az ücret almaları gösterilmiştir. Yapılan araştırmalardan elde edilen diğer bir sonuç ise tam tersini göstermektedir. Erkeklere oranla daha kötü koşullarda çalışan kadınların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun sebebini bilim adamları kadın çalışanların işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem vermeleri ile açıklamışlardır.

Özetlemek gerekirse, araştırmacılar cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye iki farklı düşüncede yaklaşmışlardır. Bir kısım araştırmacılara göre cinsiyet işe karşı tutumu etkilemekte, bazılarına göre de aynı koşullarda etkisinin olmadığı savunulmaktadır.

1.1.3.1.2. Yaş

Bireyin içinde bulunduğu dönem ve yaşı, onun davranışlarını, algılarını ve kararlarını etkileyen bir faktördür. Bu nedenle işine ilişkin düşünceleri ve tutumları yaşına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

¹¹ Akşit, a.g.e., s.39

¹² Kantar, a.g.e., s. 59

Glenn ve arkadaşları yaş ve iş doyumu arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada; yaşı büyük çalışanların genç olanlara göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun en önemli nedeni ise, eğitim düzeyi yükseldikçe genç çalışanların işten beklentilerinin artmasına bağlı olarak iş doyumunun azalması olarak ifade edilmektedir¹³.

Herzberg'e göre iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkinin şekli U şeklindeki bir eğriye benzemektedir. Çalışma yaşamının başlarında, erken yaşlarda kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlar ve çalışma yaşamının sonlarına doğru tekrar yükselmektedir. Bu yaklaşıma eleştiri olarak Otis ve Sales ise yöneticilerde iş tatmini ileri yaşlara kadar sürekli olarak artmaktadır ancak emeklilik yaklaştıkça düşmeye başladığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte Klein ve Gibsonun'un çalışmalarında bu durumun yaşla değil de, aynı işte çalışma süresi ile ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Çalışma hayatının ve yapılan işlerin monotonlaşması ve bıkkınlık memnuniyet seviyesini orta yaşlarda olumsuz yönde etkileyecek ve bu yaşlarda işle ilgili memnuniyet düşük olacaktır. Yaşın ilerlemesiyle birlikte, iş hayatının olumsuzlukları çalışan tarafından kabullenilecek ve elde edilmiş deneyimler sebebiyle iş ile kişinin uyumu artacak, bu da memnuniyetin yükselmesine neden olacaktır¹⁴.

Kısacası, çalışanların iş hayatının başında genç yaşlarda iş tatmin düzeyleri düşük, iş hayatının ortalarında yani orta yaşlarda iş tatmin düzeyleri yüksek, ileri yaşlarda iş hayatının sonlarına doğru iş tatmin düzeylerinde düşüş görülmektedir. Bunun nedeninin, yaş ilerledikçe eğitim seviyesindeki artış ve hayata bakış açısındaki değişim olduğu söylenebilir. İnsanlar hayata dair daha çok şey öğrendikçe beklentileri ve arzuları da o yönde artış gösterecektir. Yaş ile birlikte artan bu faktörler iş tatmin düzeyinin artmasına sebep olabilmektedir.

Ayrıca yaş durumunun işletmeye devamsızlık yönünde etkisi de vardır. Orta yaş grubuna giren 25-45 yaş arası kimselerde devamsızlığın genç gruplara ve yaşlılara nazaran daha az olduğunda birleşmişlerdir. Çünkü bu yaşlarda kişiler mesleki seçimlerini ve yönelimlerini tamamlamış olmaktadır. Böylece genç yaşlarda görülen sık meslek ve iş değişimi olgusu ortadan kalkmaktadır. Ayrıca, orta yaş grubunu aşan kimselerde, diğer gruplara oranla sık sık bedensel ve mesleki rahatsızlıklar artmaktadır. Bu durum, onların izin ve raporlu olma günlerini diğer iki gruba göre artırmaktadır¹⁵.

¹³ Akşit, a.g.e., s. 38

¹⁴ Can Burak Öger, İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.34-35, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁵ Eren, a.g.e., s.267-268.

1.1.3.1.3. Eğitim

İş tatminini etkileyen en önemli bireysel faktörlerden birisi de eğitimidir. Eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmin seviyesinin de yükselmesi beklenir.

Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş doyumunu azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşama iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir¹⁶.

Eğitim seviyesi yükseldikçe iş hayatına, işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir. Bireyler kendilerini çevreleyen sosyoekonomik şartların ve aile yapısının tesiriyle, eğitimlerini bir mesleğe yönelik olarak sürdürmektedirler. Bu sebeple sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış bireylerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük bireylere göre çok farklı olmaktadır. Çalışma yaşamına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın külfetlerine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha özveride bulunan kişiler, almış oldukları eğitimler sonunda nitelikli işgücü olarak çalışma hayatında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma şartlarındaki talepleri de yükseltmektedir¹⁷.

1.1.3.1.4. Zeka

Zeka kavram olarak öğrenme, anlama, alışılmışın dışındaki durumlara uyabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneğidir.

Çalışanların zeka düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, tek başına zeka düzeyinin önemli bir etkisi bulunmamıştır ancak, zeka düzeyine uyan bir işin yapılıp yapılmaması bakımından zekanın iş tatmininde önemli bir etken olduğu görülmüştür¹⁸.

Her mesleğin belli bir zeka düzeyi vardır, herkes aynı işi aynı düzeyde kavrayıp yapması mümkün değildir. Bu yüzden işe alımlarda işe göre uygun düzeydeki personel seçimi yapılır.

1.1.3.1.5. Yetenek

Örgüt çalışanları işlerinde yükseldikçe yaptıkları işler daha çok yetenek gerektiren az tekrarlı, rutin olmayan işler olduğundan, bireye daha fazla seçme hakkı

¹⁶ Akşit, a.g.e., s. 40

¹⁷ Abdullah Karakurt, Performans Değerleme Uygulamalarının, Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi, Türk Havacılık Sektörü'nde bir alan araştırması, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Sakarya Üniversitesi, Sakarya 2009, s. 75(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

¹⁸ Kantar, a.g.e., s.64

tanır. Bundan dolayı yüksek seviyedeki işler bireylerin gelişimine daha çok katkı sağlayacak ve bir şeyleri kendi gerçekleştirmiş olmanın zevkini tattıracaktır¹⁹.

Bireyin yaptığı işte yeteneklerini kullanması, işi sahiplenmesini ve başarıma azmini olumlu yönde etkileyeceğinden yaptığı işten mutlu olması ve tatmin olmasını sağlayacaktır. Yeteneklerini kullanamayan ve sürekli aynı işi yapan bireyler bir müddet sonra tatminsizlik yaşayacaklardır.

1.1.3.1.6. Kişilik

Kişilik ile alakalı yapılan araştırmalarda iş tatmini ile arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bazı kişilik özelliklerine sahip insanların diğerlerine nazaran daha çok tatmin duydukları halde bazılarının ise tam tersi daha düşük tatmin duyduğu saptanmıştır. Kendisi ile barışık olmayan, öteki çalışanlar ile ahengi yakalayamamış, agresif ve hayalperest çalışanların diğerlerine göre daha az tatmin duydukları ortaya çıkmıştır²⁰.

Bireyin dışa dönük olmaması, insan ilişkilerinde zayıf olması, sinirli ve agresif olması genel olarak işinden tatmin duymadığını gösterir.

Vroom'a göre bireylerin yaptıkları işe karşı göstermiş oldukları tepkinin farklı olmasının sebebi, bireylerin farklı güdü ve olgulara sahip olmasıdır. Yapılan birçok araştırmaya göre ortama uyum sağlayan, kararlı ve sosyoekonomik düzeyi yüksek olan bireylerin işinden tatmin duyduğunu göstermiştir²¹.

1.1.3.1.7. Statü

Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Örgütsel hiyerarşi basamaklarının üst kademelerinde olan bireylerin iş tatminleri oldukça yüksektir. Hiyerarşi piramidine göre bireylerin sergiledikleri rollerin değeri yukarı çıkıldıkça artar ve bireye prestij sağlar. Bu prestij statü ile temsil edilir.

Porter'e göre üst kademelerde çalışan bireylerin iş tatminlerinin yüksek olmasının sebebi, üst kademedeki pozisyonlara daha çok önem verilmesi ve burada bulunanlara duyulan saygısında fazla oluşudur. Statü ile bireye daha çok maddi imkanlar sunulur ve daha fazla ayrıcalıklara sahip olurlar. Statü ile sunulan imkanlar ile daha çok ihtiyaç karşılanmakta ve bireye daha çok iş tatmini sağlamaktadır²².

Genel olarak statü ve mevkiler, hak ve görevlerin biçimsel organizasyon içindeki kademeleşmesini, sübjektif anlamda statü ise, bireyin birbirlerini değerlendirmelerini ve kişisel hükümlerini ifade eder. Örgütlerde alt kademelerden üst kademelere çıkıldıkça işi ifa etmek için gerekli olan yetke özelliklerinin de

¹⁹ Kantar, a.g.e., s.64

²⁰ Karakurt, a.g.e., s. 76

²¹ Kantar, a.g.e., s. 64

²² Kantar, a.g.e., s. 63

artması gerekir. Artan yetki özelliklerine bağlı olarak üst kademelere çıkıldıkça statülerde de bir yükselme göze çarpacaktır. Örgütlerde statüleri ifade edebilmek için unvanlar kullanılmaktadır. Unvanlar kişiler arasında yetki farklarının da belirleyicisi olarak ortaya çıkmakta, birbirleriyle ilişkilerinde dengeli ve saygılı olarak hareket etmek gereğini doğurmaktadır²³.

Bulunduğu mevkilerde yetkesini (bilgi ve tecrübelerini) artıran kimseler daha üst statülere geçebilme şanslarına ve bu statünün sağladığı sosyal saygı görme mutluluğuna kavuşacaklardır²⁴.

1.1.3.1.8. Aynı İşte Kalma Süresi

Çalışanların aynı işte kalma süresinin uzunluğu, yaşla yakından ilgilidir. Yaşı ilerledikçe aynı işte kalmaya devam eden çalışanların iş doyumu yükselmektedir. Sürekli olarak iş değiştirme arzusu ise iş doyumsuzluğunun en önemli belirtisidir²⁵. Ancak işletmede belli bir zaman sonra terfi alamayan veya maaşlarında yeterli artış olmayan çalışanlarda, zaman geçtikçe iş tatminsizliği oluşacaktır.

Öte yandan işe yeni başlamış bireylerde iş tatmininin yüksek olduğu gözlenmiştir. Yeni olduğu için kişiye cazip ve eğlenceli gelen iş erken iş tatmini oluşturabilir. Erken oluşan bu iş tatmini zamanla çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi devam etmezse tatminsizlik başlayabilir.

Özetle çalışanlar işlerinde doyuma ulaştıklarında bir müddet sonra iş tatminleri düşecektir, ancak yeni bir göreve geldiğinde tekrar işinde doyuma ulaşacaktır.

1.1.3.2. Örgütsel Faktörler

1.1.3.2.1. Ücret

İş tatminini etkileyen temel faktörlerden biri olan ücret çalışanların iş tatmininde önemli bir yer tutmaktadır.

Ücret, çalışma hayatının önemli bileşenlerinden biridir. Kişilerin birçok ihtiyacının karşılanmasında önemli bir role sahiptir. Çalışanların yaşam düzeylerinin belirlenmesinde, ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasında önemli bir etmendir.

Ücret çalışanların yaptıkları işlerden ötürü farklılık göstermektedir. İşgörenin işinden beklediği ücreti alabilmesi iş tatminini artırır iken, ücretin beklentilerle uyuşmamasının bir tatminsizlik sebebi olduğu bilinmektedir²⁶. Ücret işin cazibesinin artırılması, çalışanların örgüte bağlılıkları ve işine karşı olumlu tutumlarının

²³Eren, a.g.e., s.457.

²⁴Eren, a.g.e., s.457-458.

²⁵Özaydın ve Özdemir, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1) 2014, 251-281, S. 255

²⁶Karakurt, a.g.e., s.79

arttırılması ile örgüt verimliliği açısından önemli bulunmaktadır²⁷. Bu anlamda ücretin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Ancak ücretin adil bir şekilde saptanması gerekmektedir.

Birçok anket ve araştırmalar iş tatmini ve ücret arasında olumlu ilişkinin var olduğunu göstermiştir; yüksek ücret yüksek iş tatmini. Ayrıca, yaşlı çalışanlar genç olanlara kıyasla ücretlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Yüksek eğitilmiş ve yüksek seviyeli işi olan çalışanların ücret tatminleri düşük eğitilmiş ve düşük seviyeli işi olanlara göre daha az olmaktadır²⁸.

Para, işgören tarafından başarının bir simgesi olarak görülmektedir. Ücretin başarıya göre ödenmediği duygusu iş görenin tatmin duygusunu etkileyerek düşürmektedir²⁹. Başka bir ifadeyle, çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır³⁰.

1.1.3.2.2. Terfi Olanakları

Terfi bireyin işini en iyi şekilde yapmaya teşvik eden önemli bir etmendir. İşe yeni başlayan bir kişi işinde ilerleme olanağının olmadığı farkına varırsa ve ücretinin de artmayacağını düşünürse işine karşı olumsuz tutumlar takınır. Böylece çalışmada mutsuzluğa ve iş tatminsizliğine sebep olur.

İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir³¹.

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü, insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır³². Buna bağlı olarak çalışmada iş tatmini gerçekleşecektir.

İşletmede çalışanlara terfi imkânı sunulması ve bununla çalışanlara iletilmesi çalışanlarda işletme hakkında bir güvenin olmasına yol açabileceği gibi, aynı zamanda çalışanların ilerlemek için önlerinin açık olduğunu bilmeleri işlerinden

²⁷ Tor, a.g.e., s. 46

²⁸ AynuraAliyeva, Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, S.B.E., Ankara Üniversitesi, Ankara 2013, s. 62 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁹ Kantar, a.g.e., s. 66

³⁰ Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1) 2008, 1-18. s. 5

³¹ Bozkurt ve Bozkurt, a.g.e., s.6

³² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul 2009, s.549

aldığı doyumunu arttırmaktadır. Tabi bunları yaparken de terfi uygulamasının adil bir şekilde yapılması şarttır³³.

1.1.3.2.3. Takdir

İş tatmininde önemli etmenlerden biride takdir edilme duygusudur. Yani takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır.

Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir³⁴. Diğer bir ifadeyle, işgören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek ve takdir görmek istemektedir.

Psikolojik olarak olumlu sonuçlar doğuran takdir edilme, çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından iyi performansın tanınması, takdir edilmesi, yönetim tarafından uygun bir ödülle ödüllendirilmesi çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır.

Bununla birlikte takdir, işin değerlendirilmesi ile birlikte yapıldığında işin daha iyi yapılmasını sağlamaktadır. Bundan dolayı yöneticiler kötü işe iyi işten daha çok önem vermemeli, yapılmış olan iyi işe göre çalışanı takdir etmelidir³⁵.

1.1.3.2.4. İletişim

Latince Communicare fiilinden gelen iletişim, bilginin göndericiden alıcıya aktarılma sürecidir. Bu bağlamda örgüt ortamında çalışanların kendi aralarında veya üstlerin üstleri ile olan bilgi alışverişlerinin bütün tarafların anlayabileceği ortak bir dille aktarılmasına olanak sağlayan bir süreçtir.

Örgütlerdeki tüm yönetim faaliyetleri örgüt içi iletişimin etkin yapılabilmesine bağlıdır. Yani örgütsel öğeler arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, çalışanların örgüte entegrasyonuna ve birbirleri ile olan iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır.

Örgütsel gayenin performans ve verimlilikle gerçekleştirilmesinde, iletişimle verimlilik arasında bir bağ kurulmaktadır. İletişimle örgütsel verimlilik arasında ilişkinin temelini, etkin iletişimin işgörenlerin iş tatminlerini artırması sebebi ile örgütsel verimliliğe katkı sağlaması oluşturur³⁶. İşletmede işgörenlerden neler beklenildiğini, işlerin nasıl yapılması gerektiğini, üstlerin veya diğer çalışanların ne düşündüklerini öğrenmenin yolu iletişim kurmaktır³⁷.

³³Karakurt, .a.g.e., s.80

³⁴Bozkurt ve bozkurt, a.g.e., s 5

³⁵Aliyeva, a.g.e., s.64

³⁶Karakurt, a.g.e., s.81

³⁷Aliyeva, a.g.e., s.65

Örgütlerdeki iletişim kanallarının kapalı olması, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda korku ve endişe kaynağı olabilmektedir³⁸.

İletişimsizlik veya yetersiz iletişim, çalışma ortamında belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik de stres ve iş tatminsizliğine yol açarak performansların düşmesine ayrıca verimsizliğin artmasına sebep olmaktadır. Örgüt ortamında işgörenler ile yöneticiler arasındaki iletişim kanalının açık olması ve yeterli seviyede iletişimin gerçekleşmesi iş tatminini aynı düzeyde arttıracaktır.

Ayrıca iletişimin etkin bir şekilde gerçekleşmesi, örgütün hedeflerinin ve amaçlarının çalışanlara daha kolay aktarılması, çalışanların sorunlarına daha etkin ulaşılabilmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte çalışanların iş ile ilgili ne yapacağını bilgisinin açık bir şekilde iletilmesi, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayacaktır.

1.1.3.2.5. Yönetim Tarzı

Yönetici, çalışanın işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir etmendir. Önemli bir motivasyon kaynağı olarak kullanılan ücretin yetersiz olduğu ortamlarda bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini arttırabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir³⁹.

Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini gerçekleşemeyebilir. Yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikayetler azalmaktadır. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır⁴⁰.

1.1.3.2.6. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler

Bireylerin birlikte çalıştıkları çalışma grupları da iş tatminlerini etkilemektedir. İş görenler birlikte çalıştıkları arkadaşlarının hayat görüşlerinin kendilerine yakın, aynı kültüre ve değerlere sahip olmalarını isterler. Çünkü çalışma arkadaşlarıyla her konuda anlaşabilen birey işinden memnun olacak ve iş tatmini artacaktır. Çalışanların yaptıkları işten yalnızca maddi beklentileri yoktur. Birlikte çalıştığı iş arkadaşlarıyla sosyalleşme içerisinde olan bireyler iyi arkadaşlıklar ve dostluklar kurmak ister. Günlük yaşantısının büyük bölümünü çalışarak geçiren bireyler bu çalışma ortamından hoşnutsuzluk duyduklarında iş tatminleri de azalacaktır. Çalışma arkadaşları arasında uyum, iyi iletişim ve dayanışma varsa bu durum çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir.

³⁸İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul 2009, s. 396

³⁹Bozkurt ve Bozkurt, a.g.e., s.4

⁴⁰Oya Erdil vd., "Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1) 2004, 17-26, s. 19

Kısaca şunu diyebiliriz ki, bir işgörenin işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin durumu, kişinin motivasyonunu etkileyecek, işene karşı olan tutumunu ve işinden tatmin olup olmamasını belirleyecektir. Buda kişinin işindeki performansına etki edecektir. Çalışma arkadaşlarının arasındaki ilişkiler iyi olduğunda iş tatmini yükselecek, örgüte bağlılık artacak ve işten ayrılmalar azalacaktır.

1.1.3.2.7. Çalışma Koşulları

İş ortamındaki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, iş araç-gereçlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinelerin psikoteknik bakımdan kişiye uygun olup olmayışı ve benzeri çevresel koşullar, kişilerin motivasyon düzeyinde etkili olmaktadır⁴¹. Ayrıca çoğu işgörenlerde, işyerlerinin evlerine yakın, çalıştıkları binaların yeni, temiz, işleri için iyi, kullanılabilir araç-gereç istemektedirler. Bunlar hem işgörenin verimliliği hem de iş tatmini için gerekli görülmektedir⁴².

Bununla birlikte şunu da eklemek gerekir ki, çalışma koşullarının üretkenliğe etkilerinin araştırıldığı Hawthorne deneylerinde teknik ve fiziki koşulların kontrol edildiği ortamlarda üretkenliğin arttığı, aynı zamanda fiziki koşulların kontrol edilmediği ortamlarda da üretkenliğin arttığı gözlenmiştir. Bunun nedenlerinin de grup oluşturma, arkadaşlık, sevgi bağlarının güçlü olması, yönetici davranışlarının olumlu olması ile açıklamışlardır.

Kısaca özetlemek gerekirse, çalışma koşullarında, fiziki koşullar kadar fiziki olmayan koşullarında önemi vardır. Bu koşulların hepsinin iyi olması iş tatminini ve verimliliği olumlu yönde etkileyecektir.

1.1.3.2.8. İş Güvenliği

Çalışanlar işlerinin her yönünden güven duymak isterler. İşi, çalışma hayatı ve çalışma hayatı sonrasının güvence altında olması işi ile ilgili kaygılarından kurtulmasını sağlar. Bu kaygılardan dolayı psikolojisi olumsuz etkilenen çalışanlar mutsuz olurlar, verimli çalışamazlar.

Çalışanların haklı bir neden olmaksızın işine son verilmesi, gelir kaybına yol açacağından kendisi ve ailesinin yaşamı zora girecektir. Bu nedenle bu durumun hukuki bir zeminde koruma altına alınması çalışanın istediği sürece çalıştığı işletmede görevine devam etmesi iş güvencesi bakımından kaygılarını sonlandıracaktır. Böylece çalışan bu kaygılardan uzak işini daha rahat ve daha verimli yapacaktır.

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Burada söz

⁴¹İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul 2009, s. 398

⁴² Kantar, a.g.e., s. 68

edilen güvenlik önlemlerinin bazıları, hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur⁴³.

1.1.4. İş Tatmini Teorileri

İş tatmini teorilerinin bazıları motivasyon teorileri arasında yer almaktadır. Literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik biçimde incelenmesi motivasyon kuramları ile ele alınmıştır. En çok bilinen iş tatmini teorileri şunlardır.

1. Locke'un etkilenme aralığı teorisi
2. Yaradılıştan gelen eğilimler teorisi
3. Zıt süreçler teorisi
4. Eşitlik teorisi
5. Uyumsuzluk teorisi

1.1.4.1. Locke'un Etkilenme Aralığı Teorisi

En tanınmış iş tatmini teorilerinden biridir. Bu modelin temel önermesi, bireyin işinden bekledikleri ile işinde buldukları arasındaki tutarsızlık yada uyuşmazlığın iş tatmini üzerinde belirleyici rol oynadığıdır. Eğer iş bireyin beklentilerini karşılıyorsa kişi olumlu yönde etkilenecek ya da tam tersi ortaya çıkacaktır⁴⁴.

Başka bir ifadeyle, çalışanın işinin bazı yönlerinden tatmin ya da tatminsizlik çalışanın arzu ettikleri ile elde ettiklerinin arasındaki algıladıkları farka bağlıdır. yani bireyin beklentilerinin karşılandığını düşünmesi iş tatmininin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

1.1.4.2. Yaradılıştan Gelen Eğilimler Teorisi

Bu teoriye göre bireyler belli bir iş tatmini seviyesi doğrultusunda yaradılıştan gelen eğilimler taşırlar. Yani insanın yaratılıştan sahip olduğu eğilimler, yatkınlıklar ve potansiyel kabiliyetler iş tatmini düzeyinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Örneğin aynı mizaca sahip kişiler, tek yumurta ikizleri iş tatmin seviyeleri eşit olabilmektedir⁴⁵.

1.1.4.3. Zıt Süreçler Teorisi

Teori gözlemlere dayanarak ileri sürülmektedir. Bu teoriye göre; eleştirilmek veya ödüllendirilmek gibi zıt duygusal olaylar iş tatmini üzerinde belirleyici rol oynar. Olumsuz olaylar stres ve kaygı yaratırken, olumlular rahatlama ve iş tatmini sağlar. Ancak bununla birlikte zıt bir durumda söz konusu

⁴³ Eren, a.g.e., s.518.

⁴⁴ Koçel, a.g.e., s. 451

⁴⁵ <http://aydinlarocagi.org/2013/08/is-guduleme-motivasyon-ve-is-tatmini/#.VUokIY7tmko>

olmaktadır. Olumlu olaylar kaygı, olumsuzlar rahatlama sağlamaktadır. Yani işler hep yolunda gittiğinde çalışanlarda tatminsizlik görülebilmektedir.

1.1.4.4. Eşitlik Teorisi

Bu teoriye göre çalışanların iş ile ilgili ilişkilerde eşit muamele görme arzusunda oldukları ve bu durumun iş tatminlerini etkilediğidir. J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumuna bağlıdır⁴⁶. Bu bağlamda çalışanlar kendilerini diğer çalışanlar ile karşılaştırarak maaş, prim, terfi, ödül, takdir edilme gibi konularında işi ile ilgili gösterdikleri çaba karşısında eşit olmak isterler. Buna bağlı olarak da iş tatminleri etkilenmektedir.

1.1.4.5. Uyumsuzluk Teorisi

Çalışanlar işi ile ilgili görev ve sorumlulukları yerine getirirken yaptıkları işin ne derece doğru ve başarılı olduğunu zihinlerinde düşünürler. Eğer görev ve sorumlulukları layıkıyla yerine getirmediklerini düşünürlerse keyifsizlik ve kaygı duyarlar. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işin tamamından veya bir bölümünden tatminsizlik duymaları beklenebilir.

1.2. MOTİVASYON

1.2.1. Motivasyonun Tanımı, Süreci ve Yararları

1.2.1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türetilmiştir. "Motive" teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca güdüleme, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir⁴⁷.

Motivasyon(güdülenme), bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel (bireye ait) bir güçtür.

Diğer bir ifadeyle motivasyon bireyin hareketlerinin arkasında bulunan psikoloji dilinde güdü adı verilen güçtür. Davranışa enerji sağlayan organizmanın içindeki ve çevredeki güçler olarak tanımlanır.

Motivasyonun, belli amaca yönelmiş enerjik bir davranış ya da birden çok insanı belirli amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı veya kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır⁴⁸.

⁴⁶ Tortop, a.g.e., s. 173

⁴⁷ Eren, **a.g.e.**, s.530

⁴⁸ Kantar, a.g.e., s. 27

Motivasyon en basit anlamıyla “bir şeyleri yapma arzusudur”. Hedef temelli davranışları başlatan, rehberlik eden ve devam ettiren süreçtir. Motivasyon harekete geçmemizi sağlayan şeydir. Susadığınızda suya uzanmak, sevgilinizi memnun etmek için ona hediye vermek, iyi görünmek için güzel kıyafetler almak, bilgi elde etmek için kitap okumak motivasyon sâyesinde olur.

Motivasyon biyolojik, duygusal, sosyal ve bilişsel (idrak ile ilgili) güçleri içerir. Bu etmenler davranışın oluşmasını sağlarlar. Suya uzanmak biyolojik, sevgilinize hediye vermek duygusal, güzel kıyafetler almak sosyal ve kitap okumak bilişsel bir gücün neticesidir.

Günlük kullanımda motivasyon bir insanın bir şeyi neden yaptığıdır. Örneğin, bir öğrenci iyi bir üniversiteye girmek konusunda o kadar motive olmuştur ki, her gününü çalışarak geçirmektedir⁴⁹.

Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanabilir. Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir⁵⁰. Kişiyi belirli bir amaca ulaştırabilmek için harekete geçirmeye yönelik çabaların toplamıdır⁵¹. Başka bir deyişle motivasyon temel bir süreçtir. Motivasyon genellikle çalışanların ve özellikle yöneticilerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde, onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri demektir. Her bireyin davranışının arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır⁵².

En basit anlamıyla motivasyon, insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap vermeye çalışan bir olgu şeklinde algılanabilir. İnsanların günlük faaliyetlerinde sergiledikleri davranışların temelinde mutlaka itici bir güç vardır⁵³. Bu bağlamda bu itici güç motivasyon olarak nitelendirilebilir.

Motivasyonu iki sınıfa ayırabiliriz;

1. İçsel motivasyon; fizyolojik ihtiyaçları karşılamaya yönelik güdülerdir.
2. Dışsal motivasyon; bireyin çevresinin etkisiyle harekete geçmesini sağlayan güdülerdir.

⁴⁹Multi Yaşam, “Motivasyon Nedir, Motivasyonu Artırmanın 10 Yolu” <http://multiyasam.com/motivasyon-nedir-motivasyonu-artirmanın-10-yolu> (Erişim Tarihi: 20.11.2014)

⁵⁰ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1999, s.173

⁵¹ Şermin Şenturanvd., **Yönetimsel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları**, Beta Yayınları, İstanbul 2007, s.38

⁵² Kantar, a.g.e., s.28

⁵³ M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Yayınevi, Konya 2012, s.101

1.2.1.2. Motivasyon Süreçleri ve Yararları

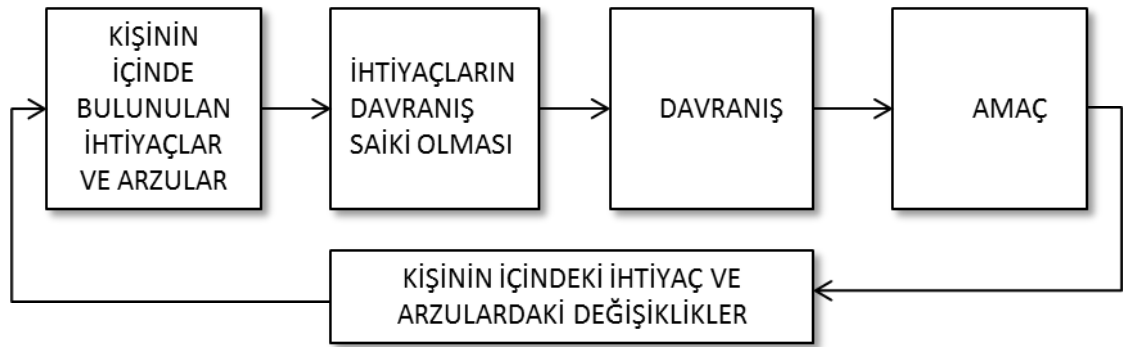
Motivasyonun amacı harekete geçmek veya geçirmektir. İnsanın düşünceleri kadar o düşüncelerin fiiliyata geçirilmesi de önemlidir. İşte burada motivasyon süreci tatmin edilmemiş dürtülerin harekete geçirilmesiyle başlar da diyebiliriz.

Güdüleme, çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve tüm insanların aynı ihtiyaçlara sahip olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Güdüleme süreci ile hem bireysel, hem de örgütsel gereksinimlerin ortak noktası bulunarak işgörenlerin örgütün hedeflerine yönlendirilmesi sağlanır⁵⁴. Eğer yöneticiler, çalışanların hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyacı tatmin edebileceği ortamı oluşturarak çalışanları istediği yani örgüt çıkarlarına uygun doğrultuda yönlendirmeyi başarabilir. Buradan yola çıkarak motivasyon sürecinin dört aşamadan oluştuğunu söyleyebiliriz.

- Bireylerin ihtiyaçları, arzuları ve gereksinimlerinin (sosyolojik ve psikolojik) tespit edilmesi.
- İtici gücün meydana gelmesi için uyarılmanın gerçekleşmesi (fiziksel ve ruhsal isteklenme).
- İhtiyaçları gerçekleşmesi için uyarılan birey davranış aşamasına geçer.
- Davranış sonucunda kişi (doyuma) amaca ulaşır.

Böylece motivasyon süreci tamamlanmış olur. Kişinin arzuları ve gereksinimleri değiştikçe süreç yeniden başlar.

Aşağıdaki şekilde motivasyon süreci görülmektedir;



Şekil 1. Motivasyon Süreci⁵⁵

⁵⁴Şenturan, a.g.e , s.38

⁵⁵Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul 1998, s.438

Birçok araştırmadan da anlaşılacağı gibi, motivasyonun yönetim açısından ve bireyler açısından önemi çoktur. Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır⁵⁶.

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar⁵⁷. Çalışanların memnuniyet düzeyinin ölçülmesi kolay olmadığı gibi tatmin duygusunu arttırabilecek basit ve kısa yollarda yoktur⁵⁸.

Frederick Herzberg'e göre çalışanları ne kadar çok motive ederseniz çalışanlar daha az değil daha çok çalışmaktan hoşlanırlar, daha fazla sorumluluk alırlar, zorlu görevlere şevkle girerler ve karşılığında prim veya ikramiye beklemezler. Bu hayal gibi görülebilir. Ancak motivasyonun ardında yatan beklenmedik güçleri ve performans teşviklerinin birçoğunun aslında ne kadar etkisiz kaldığını anladığınızda bu mümkündür. Medya ilgisi bunun aksi yönde olsa da, motivasyon ikramiyelerden, konforlu ofislerden ve hatta primlerden kaynaklanmaz. Bu harici teşvikler insanları ellerini taşın altına sokmaya teşvik edebilir ama bu performansları ancak bir sonraki maaş zammı ve ikramiyeye kadar sürebilir⁵⁹.

Örgüt içinde insanların bazı ihtiyaçlarının giderilmesi, onları örgüte, işe bağlayan ve verimliliğin artışı etkileyen önemli bir unsurdur⁶⁰. Örgütsel verimliliğin artmasında maddi kaynakların ve araçların kullanılması kadar önemli olduğu birçok araştırmacı tarafından tespit edilmiştir.

1.2.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, içsel faktörlere ağırlık veren Kapsam Teorileri grubudur. İkinci grup da dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç Teorileridir.

1.2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin özellikleri, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönde davranmaya yöneltten faktörleri anlamaya önem vermelerinden kaynaklanmaktadır⁶¹. Bu varsayıma göre örgüt çalışanlarını, örgütün amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilmek için kişileri belirli yönde davranmaya zorlayan faktörleri anlamaya çalışmak gerekmektedir.

Bu grup altında üç adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar,

⁵⁶ Koçel, a.g.e., s.434

⁵⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul 2012, s.499

⁵⁸ İsmet Brutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul 2002, s.42

⁵⁹ Frederick Herzberg, *Harvard Business Review İnsan Yönetimi*, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul 2014, s.45

⁶⁰ Nuri Tortop vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2010, s.166

⁶¹ Tortop, a.g.e., s.171

- Abraham MASLOW tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- Frederick HERZBERG tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi
- David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisidir.

1.2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon teorileri arasında en bilineni Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" kuramıdır. Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. İkinci varsayım ise, ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir⁶². Buradan yola çıkarak birinci varsayım için diyebiliriz ki, ihtiyaçlar kişileri belirli yönlerde davranmaya iter. İkinci varsayımda ise kişinin ihtiyaçları önem sırasına göre giderilmelidir. Alt kademe ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez.

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir⁶³.

Maslow, 1954 yılında klinik gözlemlerinden yararlanarak insan ihtiyaçlarını beş kademeli bir hiyerarşik sıralamaya tabi tutmuştur⁶⁴. Bu sıralama şöyledir.

- 1) Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, korunma, uyku, cinsel gereksinimlerini karşılama, gibi sonradan öğrenilmeyen temel fizyolojik, insan hayatını sürdürücü nitelikteki ihtiyaçlardır.
- 2) Güvenlik ihtiyacı: Bu ihtiyaç bireyin kendini emniyette hissetmesine yönelik ihtiyaçlardır. Hastalık, yaşlılık, ekonomik tehlikelerden uzak durma, işsizlik, emeklilik gibi korkulardan dolayı kendini garantiye alma güvenlik ihtiyaçları arasındadır.
- 3) Ait olma ve sevgi ihtiyaçları: Ait olma, birlikte olma, sevilme, başkaları tarafından kabul görme, bir gruba mensup olma, arkadaş edinme gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçlardır.
- 4) Takdir ve saygı ihtiyaçları: bireyin kendine saygısı, kendine güven başarılı olma, başkalarından saygı görme, statü kazanması, tanınması, takdir edilmesi gibi ihtiyaçlardır.
- 5) Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: bireyin tüm yetenek ve becerilerini kullanması, en iyi olma yönündeki istek ve beklentileri, yaratıcı bir birey

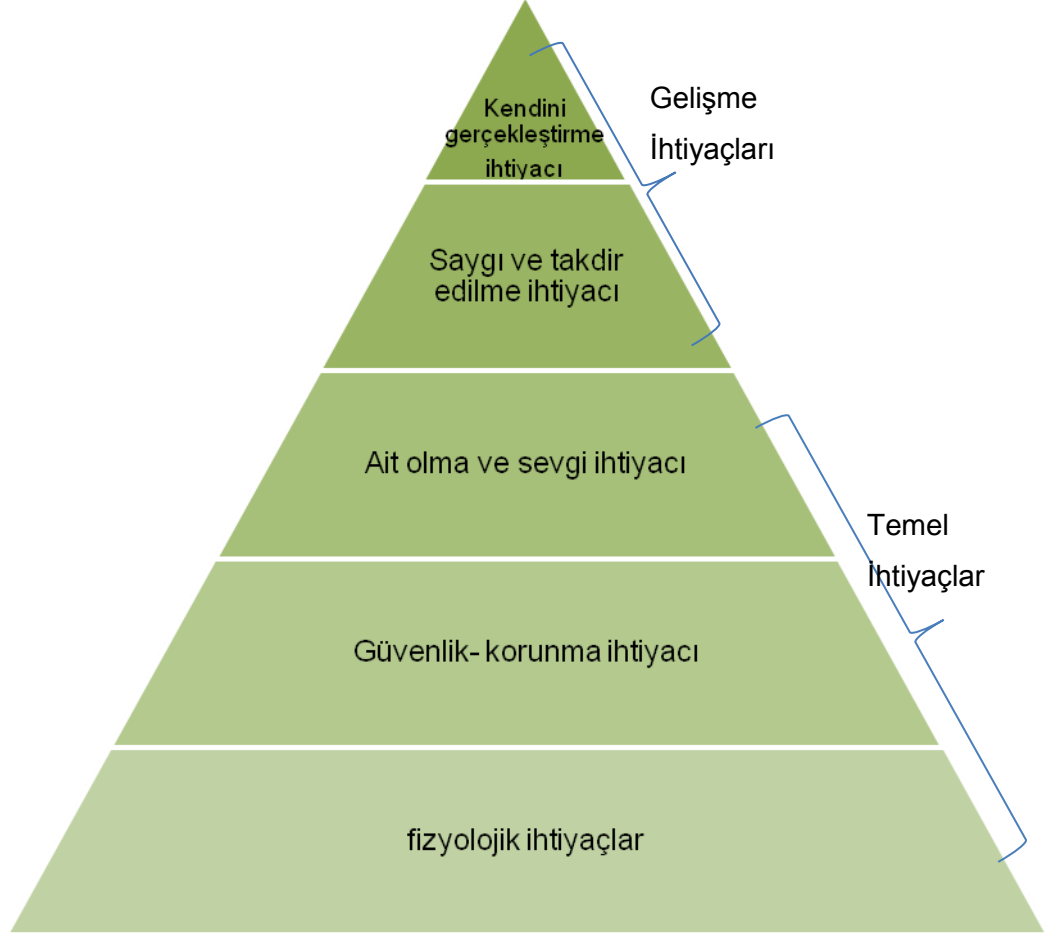
⁶² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul 1998, s.437-438

⁶³ Koçel, a.g.e., s.438

⁶⁴ Şenturan, a.g.e.,s. 47

olarak yaşaması şeklinde açıklanır. Bu basamakta kişi tüm potansiyelini ortaya koyması gerekecektir.

Maslow'un oldukça önemli bir yaygınlık kazanan bu teorisine göre bireysel ihtiyaçlar belli bir hiyerarşiyi takip ederler. Bireyin bir ihtiyacı karşılandıktan sonra diğer ihtiyaçlar söz konusu olmaktadır. Bu yaklaşıma göre fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma gibi) karşılanmadan güvenlik ihtiyacından söz edemeyiz.



Şekil 2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre ihtiyaçların sıralanması⁶⁵.

İnsan kaynakları yönetiminin bakış açısı ile Maslow'un yaklaşımından edinilecek ve kurum ortamına yansıtılabilecek önemli bilgiler vardır. Her şeyden önce iş bireyin temel ihtiyaçlarını karşılamış olmalıdır⁶⁶. Temel ihtiyaçları karşılanmamış bireylerin kuruma önemli katkılarından söz etmek oldukça düşüktür.

⁶⁵ Fındıkçı, a.g.e., s. 378

⁶⁶ Fındıkçı, a.g.e., s. 379-380

1.2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Amerikalı psikolog Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu teoride insanları iş ortamında tatmin eden faktörlerle tatminsiz kılan faktörler birbirinden farklıdır. Herzberg'e göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör grubundan söz edilebilir. Bu faktörler, hijyen ve motive edici faktörlerdir. Motive edici faktörler doğrudan iş ile ilgilidir. Başarı, tanınma, sorumluluk, takdir edilme, özendirilme, arzu istek ve yeteneklerine uygun bir işte çalıştırılma gibi süreçler bu faktör kapsamındadır. Hijyen faktörler ise doğrudan iş ile ilgili değil çevresiyle ilgilidir. Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği⁶⁷, ve benzeri koşullar hijyen faktörleri arasındadır. Hijyen faktörleri bir anlamda temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların karşılanmaması veya kabul edilebilir düzeyin altına düşmesi durumunda kişi mutsuz olacak ve işten ayrılma noktasına kadar gidecektir. Bu düzeyin üstüne çıkılması durumunda ise kişi nötr duruma geçecektir. Bu ihtiyaçların karşılanması tek başına kişiyi motive etmez. Hijyen koşulları sağlandıktan sonra motive edici koşullarda sağlanırsa kişi tatmin olacak ve motivasyonu artacaktır, güdülenecektir.

İş tatmininin zıttı iş tatminsizliği değil, iş tatmininin olmamasıdır; ve de benzer bir şekilde iş tatminsizliğinin zıttı iş tatmini değil, iş tatminsizliğinin olmamasıdır⁶⁸. Kısacası motive edici faktörler tatmin sebebi, hijyen faktörleri de tatminsizlik sebebidir diyebiliriz.

Hijyen Faktörler	Güdüleyici Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• İşletme politikası ve yönetimi• Çalışma koşulları• Ücret düzeyi• İşgörenler arası ilişkiler• İşletmede alt-üst ilişkileri	<ul style="list-style-type: none">• Başarı• Tanınma• Takdir edilme• İşin kendi nitelikleri• İlerleme• Yetki ve sorumluluk

Şekil 3. Herzberg'in çift faktör kuramına göre hijyen ve güdüleyici faktörler

Güdüleyici etmenler; tatmin yaratan daha çok işe ilişkin faktörlerdir.

Hijyen etmenler; tatminsizlik yaratan ve iş görenin işini yaptığı çevre ile ilgili faktörlerdir.

⁶⁷ Eren, a.g.e.,s 514

⁶⁸ Herzberg, a.g.e.,s. 54

1.2.2.1.3. McClelland ve Başarı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre insan ihtiyaçları üç grupta toplanır. Bu kuram başarı güdüsünü ön plana çıkardığı için " başarı güdüsü kuramı" olarak da bilinir.

• Başarı veya başarıma ihtiyacı: Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan birey, kendine ulaşılması güç, çaba gerektiren, anlamlı amaçlar seçer. Bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde ederek, davranışa yönelecektir⁶⁹. Buna verilebilecek örnekler ise zor işleri başarıma, karmaşık işler veya görevlerin üstesinden gelme gibi istek ve arzulardır. Başarı güdüsü bireysel bir kişilik özelliğidir. Kişiden kişiye değişir. Bireyler arasındaki bu farklılıkların sebebi, bireylerin farklı başarı güdülerine sahip olmalarıdır. McClelland'a göre başarı ihtiyacı olanların; sürekli başarıyı aradıkları, kendilerine zor ama imkansız olmayan amaçlar belirlediklerini, işlerini şansa bırakmadıklarını, uzun saatler çalışabileceklerini belirtmiştir⁷⁰.

• İlişki kurma ve bağlanma ihtiyacı: Başkaları ile ilişki kurma, gruba katılma, sosyal ilişkiler geliştirme, çatışmalardan kaçınma arzusu ve parti, kokteyl, piknik gibi organizasyonlardan zevk alma bu ihtiyaç içine girer.

• Güç kazanma ihtiyacı: Bu ihtiyaca sahip olanlar, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etkileme, kontrol etme, çevresel ilişkilerde etkilerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler.

McClelland'ın geliştirdiği bu model tatminden çok güdüleme yönü ağır basan kuramdır⁷¹. Bu teorinin yönetici açısından önemi şudur. Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçimi ve yerleştirme sistemleri geliştirilerek kişilerin daha iyi motive olduğu ortam tespit edilerek sahip olduğu bilgi ve yetenekleri tam olarak işe yansıtması sağlanmış olacaktır.

1.2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri altında toplananmotivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir⁷². Başka bir ifadeyle, kapsam teorileri insanları harekete geçiren ihtiyaçlar üzerinde yoğunlaşırken, süreç teorileri bu ihtiyaçları karşılayacak dışsal faktörler veya ödüller üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yani süreç teorileri, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenler ile ilgilidir.

⁶⁹ Kantar, a.g.e.,s. 42

⁷⁰ Tortop, a.g.e., s. 172

⁷¹ Kantar, a.g.e., s. 44

⁷² Koçel, a.g.e., s. 443

Süreç teorileri adı altında dört adet motivasyon teorisinden söz edebiliriz. Bunlar, beklenti teorisi, eşitlik teorisi, davranış şartlandırması kuramı ve amaç teorisidir.

1.2.2.2.1. Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisine göre, bir kişinin belli bir iş için çaba harcaması iki etmene bağlıdır. Birincisi kişinin ödülü arzulama derecesi, ikincisi kişinin beklentisi. Başka bir deyişle, kişinin motivasyonunun artması işin sonunda alacağı ödülü ne kadar istediği ve ödülün ne derece beklentisini karşıladığıyla alakalıdır.

Her ödül her kişide aynı istek ve arzuyu uyandırmayabilir. Örneğin; bir başarı sonunda maaş zammı ile ödüllendirme her çalışan için aynı derecede önem ifade etmeyebilir. Bazıları için sadece maaş zammı yeterli iken bazıları için kıdem, saygı duyulma, fark yaratma olmayacaksa maaş zammının bir anlamı olmayacaktır.

Vroom tarafından geliştirilen teoride üç tür ilişkiden söz edebiliriz.

- 1) Çaba-başarı ilişkisi; kişiler çabaları oranında başarı elde edecekleri beklemektedirler.
- 2) Başarı-ödül ilişkisi; kişiler başarı sonunda ödül alacaklarına inanırlar.
- 3) Ödül-ihtiyaç ilişkisi; ödül kişinin ihtiyaçlarını ne derece karşılar.

Teoriye göre motivasyon; beklenti (çabalar sonucu başarıya ulaşmak), araçsallık (başarının kişiye ödül getirmesi) ve çekicilik (ödülün kişinin nazarındaki değeri) unsurlarını birden kapsamaktadır⁷³. Sonuç olarak, kişi beklenti içinde değilse başarı için çaba sarf etmeyecektir. Beklentisi var fakat başarı sonunda ödül alacağına inanmıyor ise yine çaba sarf etmeyecektir. Eğer beklentisi var ve başarı sonunda ödül alacağına inanıyorsa fakat alacağı ödülde kendisini tatmin etmiyorsa yine çaba sarf etmeyecektir.

1.2.2.2.2. Eşitlik Teorisi

Teori j. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre personelin iş ilişkilerinde eşit muamele görme arzusunda olduğudur. Bu arzunun da motivasyonunu etkilediği görüşüdür.

Adams'a göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının saf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştır⁷⁴. Başka bir ifadeyle, kişinin ödülünün kişinin katkısına oranının, diğer kişinin ödülünün diğer kişinin katkısına oranından büyük ya da küçük olmasına göre, davranışının değişeceği⁷⁵. Sonuç olarak; kişinin kendi oranının başkalarından

⁷³ Tortop, a.g.e., s. 173

⁷⁴ Koçel, a.g.e., s. 450

⁷⁵ Tortop, a.g.e., s. 174

büyük ya da küçük olmasına bağlı olarak motivasyonu düşecek veya artacaktır. Bu teori iş yaşamının gerçekleriyle örtüşmektedir.

1.2.2.2.3. Davranış Şartlandırması Kuramı

Şartlandırma kavramı, literatürde klasik ve sonuçsal şartlandırma diye iki şekilde incelenmiştir. Birincisi klasik şartlandırma Rus Psikolog Pavlov tarafından köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirdiği bir şartlandırma türüdür. Pavlov deneyinde köpeğe yemek verirken uyarı zili çalmış ve her defasında çalınan zil köpeği yemek verileceğine şartlandırmıştır. Pavlov bir süre sonra yemek vermeden zili çalmış ve köpekte yemek yeme davranışını(ağzının sulanması ve etrafta aranması) gösteren hareketler gözlemlenmiştir. Bu tip şartlandırmada davranışlar belirli uyarılarla harekete geçirilebilmektedir.

Diğer bir şartlandırmada motivasyon teorisi olarak ele alınan sonuçsal şartlandırma türüdür. Psikolog Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bu varsayımın ana fikri ise davranışlar karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırılır varsayımdır. Teoride insan davranışının nedenleri ihtiyaçlar gibi içsel faktörlerin yerine, doğrudan çevresel faktörlere bağlanmıştır⁷⁶. Kişi davranışları; kişi tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan, üzücü" olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir⁷⁷. Burada dört temel pekiştiriciden söz etmek mümkündür.

- 1) Olumlu pekiştirme: Bireyin davranışını devamlı surette yapması için teşvik edilmesidir. Prim, zam, ikramiye, terfi, statü, iş güvenliği sağlama, övülme, sorumluluğu arttırma gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadır.
- 2) Olumsuz pekiştirme: Bireyin istenmeyen davranışını önlemek, istenen davranışa yönlendirmek için başvurulan tedbirler. Burada cezadan söz demeyiz, davranışın istenmeyen davranış olduğunu bireye hissettirmek asıl amaçtır. Amirin hoşnutsuzluğu, isim vermeden kurum içinde yapılan işlerin yanlış olduğunu belirtmek örnek olarak verilebilir.
- 3) Cezalandırma: Olumsuz pekiştirmede amaç, istenmeyen davranışı önleyerek istenen davranışın ortaya çıkmasını sağlarken, cezalandırma ise istenmeyen davranışın tekrarlanmasını engellemek ve ortadan kaldırmaktır. Ceza verilecek kişi istenmeyen davranışı

⁷⁶ Tortop, a.g.e., s. 173

⁷⁷ Koçel, a.g.e., s. 444

tekrarlamayacak ve bu davranıştan vaz geçecektir. İşe geç gelen birinin maaşından kesinti yapmak örnek olarak verilebilir. Ancak cezanın istenilen davranışları yaptırma gücü yoktur. Çalışanlar bazen istenilen davranışların ne olduğunu bilmeyebilirler, bu yüzden ceza yerine eğitim vermek daha doğru olacaktır.

- 4) Son verme: Bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle önleme tedbirlerinden oluşur. Davranışı terk ettirme ve bir caydırıcılık söz konusudur. Disiplinsiz hareketler gösteren ve kurumun istemediği şekilde çalışan kişiyi yılsonunda primden mahrum etmek, terfi etmesini engellemek örnek verilebilir.

Sonuç olarak söyle söyleyebiliriz: Olumlu ve olumsuz pekiştirmede amaç istenen davranışları tekrarlamaya yöneliktir, cezalandırma ve son verme ise istenmeyen davranışları terk ettirmeye yönelik pekiştirme türleridir.

1.2.2.2.4. Amaç Teorileri

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin motivasyon dereceleri, belirledikleri amaçlara göre gerçekleşecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır⁷⁸.

Kişilerin motivasyonu için;

- Amaçlar açık ve belirgin olmalıdır. Genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır.
- Amaçlar onu gerçekleştirecek kişiler tarafından sahiplenilmelidir.
- Amaçlar iddialı olmalıdır. Zor ama ulaşılabilir amaçlar, kolay amaçlara göre kişiyi daha iyi motive eder.
- Amaçlara ne derece ulaşıldığına dair geri bildirim sağlanmalıdır⁷⁹.

Çalışma yaşamında bu motivasyon teorileri örgütsel verimliliği artırmada kullanılmaktadır. Bundan dolayıdır ki, yönetimin örgüt için öngördüğü amaçlar ile kişilerin amaçları uygun almalıdır, örtüşmelidir. Bireysel amaçlar örgüt amaçlarına ters düşmemelidir.

Bundan dolayı motivasyon kavramının İKY açısından önemi çok büyüktür. Motivasyon teorilerinin organizasyonlarda yöneticiler tarafından iyi bilinmesi gerekmektedir. Örgütlerin başarısı, finansal ve fiziksel kaynakların yanında insan kaynaklarının da uygun yönetilmesiyle gerçekleşir. Yöneticiler fiziksel ve finansal kaynaklara hükmedebilir ancak çalışanların isteklerine, arzularına ve iradelerine hükmedemez, bunları ancak motivasyon süreçleri ile istediği alana yönlendirebilir.

⁷⁸ Koçel, a.g.e., s. 451

⁷⁹ Tortop, a.g.e., s. 174

Çalışanların performanslarının artması veya düşmesi onların motivasyonlarına bağlıdır. Bir yönetici çalışanların motivasyonlarını koruyabileceği veya arttırabileceği yöntemleri bilmesi gerekmektedir.

1.2.3. Motivasyonun İş Üzerine Etkileri

Örgütler amaçlarını ve planlarını yerine getirmek için kurulurlar. Bu amaçlara ulaşmak için maddi, finansal ve insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde kullanmak ister. Bunun yanında örgütlerin amaçları olduğu kadar çalışanlarında amaçları olduğu unutulmamalıdır. İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, üyelerinin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymuştur⁸⁰.

Çalışanları güdüleyerek işten tatmin duymalarını sağlamak ve aynı zamanda üretimi en üst düzeye çıkarmak yöneticilerin temel sorunlarının başında gelir⁸¹.

1.2.3.1. Yönetim Açısından Önemi

Yöneticiler örgüt hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Yani örgüt amaçlarına ulaşmak için çalışanları bir araç olarak kullanırlar. Fakat çalışanların da amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü bir araç olarak kullandıklarını unutmamak gerekir. Yöneticiler, örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçlarını göz önünde bulundurarak her iki tarafında gereksinimlerini dengelemek zorundadırlar. Bu nedenle çalışanları örgüt hedeflerine uygun motive etmeleri gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların hangi ihtiyacını gidermek gerektiğini anlayan yöneticiler, o ihtiyacı karşılayacak ortamı oluşturarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.

Motivasyon sürecinde başarılı olunması, örgütlerde ortak amaçların neler olduğunun saptanmasına ve kişisel ve kolektif amaçların uzlaştırılmasına bağlıdır⁸². Bir yönetici, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için astlarını bu hedefleri gerçekleştirmeye yöneltmelidir⁸³. Kısacası yöneticinin başarısı motivasyon araçlarını başarılı bir şekilde kullanmasına bağlıdır.

1.2.3.2. Çalışan Açısından Önemi

Bireyler kişisel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işe girer ve çalışırlar. Bu çalışma dahil olunan örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Çalışma karşılığında sağlanan maddi ve manevi kazançlar bireyin kişisel ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Dolayısıyla kurumdan sağlanan kazançların bireysel

⁸⁰ Tortop, a.g.e., s. 164-165

⁸¹ Can, a.g.e., s. 187

⁸² Tortop, a.g.e., s. 165

⁸³ Kantar, a.g.e, s.127

ihtiyaçları giderme düzeyi, kişinin motivasyonu ile yakından ilişkilidir⁸⁴. Her çalışanın ihtiyaçları birbirinden farklı olduğu için bireyleri motive eden araçlar da farklılık gösterir. Bu sebepten dolayı çalışanları motive eden araçlar kullanılırken bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Motivasyonu yüksek olan bir çalışan en iyi ürünleri ve hizmeti üretme çabasında olacaktır. Eğitim düzeyi, iş bilgisi, yetenekleri yüksek olsa da motivasyonu düşük çalışanların, performansları ve iş verimliliği önemli oranda düşecektir. İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar, bunun sonucunda da örgüte olan yararları artar. İş tatmini bireyin özel yaşamından çalışma yaşamına kadar bütün alanları etkiler. İş tatmini sağlanmış çalışan özel yaşamında ve iş hayatında daha başarılı olacaktır.

1.2.4. İş Tatmininin Ölçümü

Örgütler, iş tatmin sorunlarını çözmek için öncelikle çalışanların iş tatmin düzeylerini tespit etmeleri gerekmektedir.

Yapılan iş tatmini araştırmaları neticesinde iş tatmini ölçümü amacıyla birtakım ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçekler, sadece iş tatmini konusunda yapılan bilimsel çalışmalar açısından değil, aynı zamanda işgörenlerini anlamak isteyen işletmeler açısından da önem teşkil etmekte ve kullanılmaktadır⁸⁵.

İş tatmininin ölçümü temelde iki yolla yürütülmektedir. Bunlardan ilki mülakattır. Diğer ve en yaygın kullanılan yöntem ise ölçekler vasıtasıyla iş tatmini ölçümüdür.

1.2.4.1. Puanlama Yöntemiyle İş Tatmini Ölçme

Puanlama ölçekleriyle iş tatmininin ölçülmesi en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemin en büyük avantajı, bilgiler homojendir ve sonuçlar sayısal olarak ifade edilebilmektedir. Uluslararası alanda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş yaygın kullanılan iş tatmin ölçekleri mevcuttur. Bunlardan bazıları, Smith, Kendall, Hulin (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımlama Endeksi (Jobdescription Index), bir diğeri Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire)dir.

Bu yöntemin en yaygın kullanılanı "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" 'dir. Bu ölçek daha çok işgörenlerin özel tatmin faktörlerini veya tatminsizlik derecelerini belirlemede kullanılan puanlama yöntemlerindedir.

⁸⁴ Fındıkçı, a.g.e., s. 376

⁸⁵ Abdullah Karakurt, Performans Değerleme Uygulamalarının, Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi, Türk Havacılık Sektörü'nde Bir Alan Araştırması, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Sakarya Üniversitesi, Sakarya 2009, s. 91 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

1.2.4.1.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en çok tercih edilen model Minnesota İş Tatmin Ölçeğidir. Bu yöntem bir bakıma Likert Ölçeği Tekniği ile kişilerin işlerinde iş tatmini veya tatminsizliği olgularına karşı tutumunu ölçmeye dayanır⁸⁶. Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir⁸⁷. Ölçekte temel olarak iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Ölçekte, iş tatmini 20 farklı boyutta ele alınmıştır. Terfi, ücret, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, yönetim ilişkileri, başarma, tanınma, sorumluluk, güvenlik, statü, örgüt politikaları, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım. Böylelikle alışanların iş tatmini ve tatminsizliğini doğuran etkenler birer ölçüm faktörü olarak belirlenir ve bu tatmin faktörlerine bağlı bir ölçek geliştirilir. Cevaplayıcılar anketteki yargıları tek tek değerlendirerek kendine uygun olanı işaretleler. Böylelikle işin tatmin yaratan yönleri ve çalışanların işten aldıkları tatmin düzeyleri belirlenir.

1.2.4.1.2. İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi

İş Tanımlayıcı Endeks yönteminde, işin kendisi, ödemeler, terfi, yönetici ve iş arkadaşlarından tatmin olmak üzere beş boyut üzerinden iş tatminini değerlendirmektedir. Toplamda 72 ifadeden oluşan ölçekte katılımcılar, söz konusu boyutlara ilişkin ifadelere “evet”, “hayır” ya da “kararsızım” şeklinde cevap vermektedir. Kişi bu iş boyutlarından bazılarında memnun olduğunu belirtirken bazılarında da memnun olmayabilir. Bunun sonucunda katılımcıların iş tatmini bu beş boyutta ve genel olarak ölçümlenebilmektedir.

1.2.4.2. Anket ve Mülakat Yöntemiyle İş Tatmini Ölçme

İş tatminini özel olarak geliştirilmiş bir ölçeğe bağlamadan yapılan mülakatlarla veya belirli yaklaşımlarla hazırlanan anketlerle de ölçmek mümkündür. Mülakat yoluyla iş tatmininin ölçümü olayın derinlemesine analizine olanak verir. Ankete cevap veren kişi, araştırmacının anlamadığı veya daha derinlemesine analiz etmek istediği bir şey söylese, mülakatı yapanın ek sorular sorması ve konuyu çok boyutlu hale getirmesi mümkündür⁸⁸. Mülakat yöntemiyle iş tatmininin ölçülmesinde, mülakatçı ile cevaplayıcı arasında iyi bir iletişim kurulması durumunda, iş tatmin ölçeklerine göre daha doğru ve gerçekçi cevaplar alınabilir. Fakat mülakatçı bu konuda uzman olmalı, cevapları iyi değerlendirmelidir. Değerlendirmenin objektif

⁸⁶ Serhat Sefa Tor, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik, S.B.E., Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman, 2011, s. 72 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

⁸⁷ İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme http://www.isarder.org/isardercom/2014vol6issue1/vol.6_issue.1_article015.full.text.pdf (Erişim Tarihi: 02.04.2015)

⁸⁸ Tor, a.g.e., s. 73

olması, mülakatçının araştırma yeteneğinin olması, cevaplayıcıyla iletişimin iyi olması, cevapların doğru kaydedilmesi, cevaplayıcının işbirlikçi veya muhalif cevaplar vermemesi, soruların sübjektif olması araştırmanın güvenilirliğini olumlu yönde etkileyecektir. Ancak bu yöntem tatmin ölçeklerine nazaran daha zor ve pahalıdır. Ayrıca daha fazla zaman gereklidir. Bin kişiye anket ve mülakat yapmak, ölçeklerle iş tatminin ölçülmesinden daha çok zaman alacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARINDA PERFORMANS KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE DEĞERLEME METOTLARI

2.1. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI

Fransızca performance kökünden gelmektedir. Türk Dil Kurumu'nun açıklamasına göre, "başarım" anlamında kullanılmaktadır. Bir işin üstesinden gelmek, herhangi bir görevi başarı ile tamamlamak.

Literatürde performansla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Performans kavramı geniş bir yelpazede ele alındığı için birçok araştırmacı performansı tanımlamıştır. Genel olarak performans, belirli bir amaç doğrultusunda yapılan faaliyet neticesinde elde edilen, miktar veya kalite olarak nitelendirilebilir. Başka bir ifadeyle performans, belirlenen hedefe yaklaşma veya ulaşma derecesidir.

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanabilir.

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesidir⁸⁹.

Bates ve Holton'a göre (1995) performans, içinde birbiriyle bağlantılı değişik faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Bernadin (1995) performansın iş sonuçları, organizasyonun stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla güçlü bir bağlantı içinde olduğuna değinmiş. Brumbarch (1998) ise, performansın sonuçlar ve davranışlardan oluştuğunu yazmıştır⁹⁰.

Performans, amaçlı ve planlı etkinlikler neticesinde elde edileni miktar ve kalite olarak belirleyen bir kavram olduğundan, bağımsız ve göreceli olarak ifade edilmektedir. Performans, genel anlamda görevdeki etkinliği, üretimdeki verimliliği ve ihtiyatlılığı ifade etmektedir. Başka bir deyişle performans, herhangi bir işte ve görevde gösterilen başarının şiddetidir⁹¹.

İnsan kaynakları yönetimi açısından ise; performans, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesidir⁹².

⁸⁹Barutçugil, a.g.e., s. 189

⁹⁰ Ümit Öztürk, *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık İstanbul, 2006, s.12

⁹¹ M. Akif Özer, "Performans Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:73, ss.3-4.

⁹² Paşa Özen, Performans, Eğitim İlişkisinin İrdelenmesi ve Çalışan Performansının Arttırılmasında Eğitimin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, S.B.E., Çukurova Üniversitesi, Adana 2011, s.5 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

Performans kişiden kişiye farklılık göstermekte, hatta aynı kişinin performansı bile zaman içinde değişmektedir. Birçok faktör performanstaki bu değişime etki etmektedir.

Çalışanlara verilen görevlerin ne derecede gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme kabiliyetlerinin ne olduğunun belirlenmesi, günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan birisidir. Bu sorunlar, kurumlarda özellikle performans kavramının öneminin hızla artmasına neden olmuştur. Kurumlarda yöneticiler açısından önemli bir konu olan performans, çalışanların iş görme davranışlarının bir sonucudur. Performans, çalışanların veya grupların, ilgili oldukları departmanların ve kurumların hedeflerine, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü şeklinde ifade edilmektedir. Bu yüzden, kişisel iş performansı, örgütler için ehemmiyetlidir. Kişisel performansların güçlü ya da zayıf olması da örgütü etkilemektedir. Yöneticilerin görevleri, örgütün performansını yükseltmek olduğuna göre, çalışanların performanslarının yükseltilmesi de yöneticilerin görevleri arasında yer almaktadır⁹³.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak bu bağlamda performans, belirlenen hedeflere ulaşmak için gösterilen çabanın ve ulaşma derecesinin ölçümü ile hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynakların ne derece verimli kullanıldığının göstergesidir denilebilir.

2.2. PERFORMANSIN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Örgütler kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için bazı faaliyetlerde bulunurlar, bu faaliyetleri gerçekleştiren örgüt çalışanlarının performansları örgüt ve çalışanlar açısından büyük önem arz eder. Örgütlerin başarısı, etkin ve verimli bir çalışma sistemi yani yüksek performansla elde edilir. Bu başarının ne düzeyde olduğunun bilinebilmesi için çalışanların ve faaliyetlerin performanslarının saptanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Örgütsel davranış açısından performans, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevleri ile ilgili faaliyetlerinin sonunda elde ettiği üründür.

Gerek özel sektörde gerekse kamu yönetiminde, çalışanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine ne ölçüde katkıda bulduklarının, verilen görevleri ne kadar benimsediklerinin, yetenekleri ile örgütün etkili ve verimli çalışmasına olan katkılarının bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Örgüt çalışanlarının başarısını saptamak ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü olarak tanımlanan

⁹³ Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:62, 2006, ss.47-48.

performans değerlendirmesi, modern insan kaynakları politikasının en önemli araçlarından biri olmaktadır⁹⁴.

Performans değerleme amaçlarını iki bölüme ayırabiliriz. Birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmek, ikincisi ise, çalışanların örgüt tarafından belirlenen iş tanımlamalarına ve iş analizleri sonucu saptanan standartlara ne ölçüde ulaştığını saptamak ve değerlendirmektir. Değerlendirme sonucunda bu bilgiler; ücretlerin düzenlenmesi, ikramiye, eğitim, disiplin, terfi, işten çıkarma gibi yönetsel faaliyetlerde ilişkin kararların alınmasında kullanılırlar.

Performans değerleme, günümüzde birçok işletmede kullanılan, işletmenin sağladığı ödülleri çalışanın performansına bağlamak yoluyla işletmelerde adil ödül dağılımı sağlayan, çalışanları yüksek performans göstermeleri konusunda motive eden ve böylece birey performansını arttırabilen bir işlemdir⁹⁵.

Başka bir ifadeyle, performans değerleme; çalışanın başarısını belirlemek ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü veya bir örgütte belli amaçlara göre çalışanların performans düzeyinin belirlenmesini içeren birçok evreden oluşan ve çalışanın kendisinden beklenen görevleri ne derce gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Bu sürecin sonucunda, eğitim ihtiyacının planlanması ve hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenerek, geliştirme ihtiyaçlarının açıkça tanımlanması sağlanır⁹⁶.

Sonuç olarak performans değerlemede amaç, çalışanları tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirirken eksikliklerinin giderilmesine olanak sağlamaktır. Böylece örgütün iş verimliliğinin artmasına ve toplam kalite anlayışının gelişmesine hizmet edilmiş olunacaktır.

2.2.1. Çalışanların Gelişimi

Örgütler faaliyetlerini gerçekleştirecek düzeyde yetenekli, donanımlı ve işin gerektirdiği yetkinliklere sahip personeli istihdam etmesi oldukça zordur. Bu yüzden işletmeler çalışanlarına yatırım yapıp onlar için gelişme olanaklarını sağlamak zorundadır. Performans değerlemedeki amaç, çalışanların başarı düzeyleri hakkında bilgi edinmek ve kimin hangi yönde nasıl geliştirilmesi gerektiğinin saptanmasıdır. Ayrıca kişilerde bu değerleme sonucunda kendi güçlü ve zayıf

⁹⁴Tahsin Akçakanat, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, s.B.E., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta 2009, s.1 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁹⁵Abdullah Karakurt, Performans Değerleme Uygulamalarının alışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, S.B.E., Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2009, s.9(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁹⁶Bülent Pehlivan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı alışanların Yönelik Bir Uygulama", **Maliye Dergisi**, 154(Ocak-Haziran)2008, 171-187, s.173

yönleriyle başarı düzeyleri hakkında bilgi sahibi olurlar. Böylece kendilerini düzeltme ve geliştirme olanağı bulurlar.

Örgütler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle belirler. Bunlar bazı analiz sonuçlarına göre belirlenebildiği gibi çalışanların ve yöneticilerin istekleri doğrultusunda da olabilir.

Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır. Diğer bir deyişle, performans yönetimi sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte yada onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler⁹⁷.

İyi bir performans yönetim sistemiyle, bireyler performanslarını daha etkin kullanmaları, potansiyel ve becerilerini geleceğe de taşmaları ve geliştirmeleri olasılığı yüksektir⁹⁸.

Sonuç olarak performans yönetimi, bireylerin gelişim duydukları konuların belirlenmesi ve planlanmasında önemli bir araçtır denilebilir.

2.2.2. Terfilerde Yol Gösterici Olma

Tüm kariyer planlama ve kariyer yönetimi uygulamaları arasında, ilk sırada gelen ve insan kaynakları için en çok fayda sağlayacak olan sistem performans değerlendirme sistemidir⁹⁹. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında bilgiler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir¹⁰⁰.

Organizasyon yaşamında kişilerin yatay ya da dikey kariyer hareketleri ve bunlarla ilgili eğitim-geliştirme faaliyetlerine ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır¹⁰¹.

Performans değerlendirmesi, organizasyon açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler¹⁰². Yani çalışanlar iş için gerekli bilgileri edindikten sonra işinde gösterdiği performansa göre terfilerde öncelikli olmak, aynı düzeydeki

⁹⁷ Cavide Uyargil, *Performans Yönetimi Sistemi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s. 9

⁹⁸ Ümit Öztürk, *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.91

⁹⁹ Abdullah Karakurt, Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, S.B.E., Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2009, s.53 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁰⁰ Fındıkçı, a.g.e., s.337

¹⁰¹ Uyargil, a.g.e., s.8

¹⁰² Barutçugil, a.g.e., s. 179

çalışanlardan işinde gösterdiği yüksek performansa göre üstün tutulmak isterler. Buda, yöneticilerin değerlendirmede performans değerlerini referans almalarının önemini göstermektedir.

2.2.3. Ücretleme

Performansa bağlı ücret sisteminde, ücret artışları veya prim ayarlamaları, bireylerin performansının değerlendirilmesi ile ilişkilidir¹⁰³. Başka bir ifade ile performans yönetiminin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır¹⁰⁴.

Çalışanlar için yüksek performans ile yüksek ücret beklentisi öğrenilmiş bir davranış olarak yerleşmektedir. Bu beklentinin çoğunlukla haklı ve gerekli olduğu da rahatça söylenebilir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan yada dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir¹⁰⁵.

PBÜ güçlü ve doğrudan bir teşvik unsuru olmamakla beraber dolaylı ancak somut bir teşvik unsuru olmaya devam edecektir¹⁰⁶.

2.2.4. Kişisel Performansları Değerlendirmek

Kişisel performansın değerlendirmesi, çalışanlara geri bildirim sağlayan bir araç olarak görülebilir. Kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve o kişinin yaptığı işi başarma derecesinin belirlenmesini sağlar.

Yöneticilerin hedef belirleme aşamalarında çalışanını tanıyarak onun sahip olduğu yetenek ve becerileri göz önüne almaları gerekmektedir. Buda çalışanların kişisel performanslarının değerlendirilmesiyle mümkün olacaktır.

Kişisel performansları değerlendirmenin yararlarını şöyle sıralayabiliriz.

- Yöneticiler çalışanların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Yöneticiler planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece çalışanların ve birimlerin performansı gelişir,

¹⁰³ Öztürk, a.g.e., s.116

¹⁰⁴ Uyargil, a.g.e.,s.7

¹⁰⁵ Fındıkçı, a.g.e., s. 337

¹⁰⁶ Öztürk, a.g.e., s. 119

- Çalışanlar üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Kişiler güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler¹⁰⁷.

2.2.5. İşten Ayırma Kararları

Performans değerlendirmenin bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim/yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışılan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır¹⁰⁸.

Personelin işten çıkarılması kararının verilmesinde önemli bir kriter olan performans değerlendirme sonuçları, bir çok veri ile birlikte göz önünde bulundurulabilir. Ancak işten çıkarma kararının verilmesinde tek başına performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması sakıncalı olabilir. Performansı sürekli düşük olan biriyle de çalışılmaması da doğal bir sonuçtur.

2.3. PERFORMANS DEĞERLEME METODLARI

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır¹⁰⁹. Yöneticiler değerlendirmelerini genellikle resmi bir ölçüm aracı yada çeşitli değerlendirme araçlarından birini seçerek gerçekleştirmektedirler¹¹⁰. Her yönetici örgütünün ihtiyacına en uygun yöntemi seçmeye çalışmaktadır¹¹¹.

2.3.1. Puanlama Yöntemi

Genellikle ilk amirler tarafından uygulanan puanlama yönteminde, üzerinde ölçülmek istenen özelliklerin bulunduğu basılı formlar oluşturularak çalışanların bu formda yer alan özellikleri ne ölçüde taşıdığına puan verilmektedir. Formda işin kalitesi, işe ilişkin bilgi, işbirliği anlayışı, bağımsız çalışma eğitimi veya arzusu ve işe karşı tutumları gibi özellikler yer almaktadır¹¹².

Derecelendirme yönteminin daha gelişmiş modelinde her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir (örneğin 1. dereceye 1

¹⁰⁷Uyargil, a.g.e.,s.11

¹⁰⁸Uyargil, a.g.e., s. 9

¹⁰⁹Uyargil, a.g.e., s. 43

¹¹⁰ Canan Çetin vd.,*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2014, s. 147

¹¹¹ Çetin vd., s.147

¹¹² Engin İpek, *Çalışan Algısında Göre Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Performans Değerlemesi ve Eğitimin Rolü Üzerine Bir Araştırma*, S.B.E., Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.15 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

puan, 2. dereceye 2 puan gibi). Daha sonra bu sayısal değerler toplanır ve tıpkı test yönteminde olduğu gibi bu toplamların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır¹¹³.

Yöntemin avantajlarını basit ve uygulaması kolay oluşu oluştururken dezavantajları olarak da değerleyici hatalarına açık oluşu ve çalışanlar arasındaki ayrımı gösterme özelliğine sahip olmaması da yöntemin dezavantajlarını oluşturmaktadır¹¹⁴

2.3.2. Kişiler Arası Mukayese Yöntemi

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bir iş için en uygun aday kimdir gibi soruların yanıtlarını vermek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar¹¹⁵.

Burada her bir özellik için tüm olası ikililer ortaya çıkarılır ve daha sonra, her bir özellik için, seçilen bu ikiliden hangisinin daha iyi olduğu gösterilir (+ ya da – ile)¹¹⁶. Kıyaslanmanın sonunda (+) sayısı fazla olandan en az olana kadar iş görenlerin sıralama sayısı yazılarak iş tamamlanır¹¹⁷.

İkili karşılaştırma aşağıdaki örnek tabloda görülmektedir.

KİŞİLER	A	B	C	D	E	F	G	H
A		+	-	-	-	-	+	+
B	-		-	-	-	-	-	-
C	+	+		+	+	-	-	+
D	+	+	-		+	+	+	+
E	+	+	-	-		-	-	-
F	+	+	+	-	+		+	+
G	-	+	+	-	+	-		+
H	-	+	-	-	+	-	-	

Şekil 4. İkili Başarı Karşılaştırma Tablosu¹¹⁸

¹¹³ Alime Uysal, Hemşirelerde Performans Değerleme Yönetimi Konusunda Bir Araştırma, S.B.E., Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2012, s.51 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹¹⁴Karakurt, a.g.e., s.27

¹¹⁵Uyargil, a.g.e., s.44

¹¹⁶Çetin vd.,a.g.e, s.150

¹¹⁷Uysal, a.g.e., s.59

¹¹⁸Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2009, s. 200, aktaran, Mümin Ertürk, a.g.e.,s.179

Bu yöntemin avantajları, başarı sırası kolaylıkla elde edilir ve her bir çalışan birbiriyle kıyaslanmış olur. Dezavantajları ise, değerlendirenler çok kolay hata yapabilirler, değerlendirilen çalışan sayısı arttıkça zaman ve maliyet artar ayrıca çalışanlar birbirleriyle karşılaştırdıkları için performansları düşebilir.

2.3.3. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi

Çalışanların gerçekleştirdikleri hedeflere ve sonuçlara göre oluşturulan bireysel standartlarla başarının değerlendirilmesi yöntemidir. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları koşullara göre belirlenmiş bireysel ölçütler çerçevesinde değerlendirilen başarılarıdır¹¹⁹. Hedeflere göre değerlendirme, çalışanlarla yöneticinin birlikte tanımladığı performans hedeflerini göstermektedir¹²⁰. Hedeflerle yönetimin başarısı için bazı ön koşullar bulunmaktadır. Her şeyden önce, hedefler sayısal olmalı ve ölçülebilir. Ölçülemeyen hedefler belirlemekten kaçınılmalıdır. Ayrıca, hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşılması öngörülen belirli bir tarih yada süre saptanmalıdır¹²¹.

Hedefler, kişinin çalışmaları ile ilgili hedefler, görev tanımında yer alan iş hedefleri, birim veya kurum düzeyinde belirlenen hedefler şeklinde belirlenmiş olabilir¹²². Örneğin; elektrikli ev aletleri üreten bir kurumda günlük, aylık ve yıllık üretim ve satış hedefleri önceden belirlenebilir. Bu hedefler genel olup tüm çalışanların etkin katılımını gerektirir. Her çalışanın bu ana hedefe ulaşmasına katkı düzeyi önemlidir. Hedeflere ulaşma düzeyine göre performansı belirlemede, kişilerin kurumun genel hedeflerine ulaşmadaki bireysel katkıları belirlenmeye çalışılır¹²³.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, H.G.D nin mümkün mertebe standartlaştırılması gerekmektedir. Her birimin hedefi farklı olacağından kişiye özel bir değerlendirme gerekmektedir. Bu nedenle değerlendirmenin güvenilir olabilmesi için standart bir hale getirilmesi gerekir.

2.3.4. Kontrol Listeleri Yöntemi

Bu yöntemde yapılan işi tanımlamaya yönelik olarak hazırlanan bir kontrol listesi bulunmaktadır. Değerlendirmeci bu kontrol listesinden değerlendirdiği kişi için uygun olanları işaretlemektedir. İşaretlenen bu olumlu ve olumsuz cümleler daha

¹¹⁹ Ertürk, a.g.e.,s. 183

¹²⁰ Çetin vd.,a.g.e.,s. 153

¹²¹ Barutçugil, a.g.e., s.188

¹²² Fındıkçı, a.g.e., s. 308

¹²³ Fındıkçı, a.g.e., s. 309

sonra bir uzman tarafından değerlendirmeye alınmaktadır. İstendiği takdirde her bir cümleye önemine göre ağırlıklı puanlar verilebilmektedir¹²⁴.

Kontrol listesi yönteminde puan anahtarı insan kaynakları bölümünde bulunmaktadır. Değerlendirici genellikle soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildir. Çünkü onun her soru ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri olabilir ve bu durum ön yargıya yol açabilir. Bu yöntemin zorluğu, her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca, soruların değerlendirmeciler için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu nedenle, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir¹²⁵.

2.3.5. Deneme Yöntemi

Yöntem özellikle yüksek sorumluluk gerektiren mevkiler için kullanılan bir yöntemdir ve personelin yükselmesi durumunda sıklıkla kullanılır. Buna göre aday geçici olarak atanır ve belli bir süre o mevkide denir. Ancak bu yöntemin kullanılma alanı ve olanağı sınırlıdır. Öncelikle yüksek mevkiler uzun süre vekaletle yönetilmeye uygun değildir. Öte yandan bir mevki için uygun aday sayısı birden çok olabilir. Bu durumda her birinin denmesi sorun yaratabilir. Bununla birlikte yöneticinin izinli bulunduğu sırada astların sırayla ona vekalet etmeleri gibi durumlarda kolaylıkla uygulanabilir¹²⁶.

2.3.6. Kritik Olay Yöntemi

Organizasyonda değerlendirmeci olan yöneticilerin, kendilerine bağlı iş görenlerin davranış ve hareketlerini çok yakından izlemeleri ve kontrol etmeleri gerekmektedir. Yöneticiler tarafında izlenen ve kaydedilen olumlu veya olumsuz davranışlara yönelik yapılan tespitte kritik olay yöntemiyle değerlendirme diyebiliriz¹²⁷.

Bu yöntemde kişiyi gözlemleyen yönetici onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında yöneticisinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra yönetici, kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri-besleme sağlar.

Kritik olay yöntemine dayalı bir performans değerlendirme sistemi geliştirirken, öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlemek gerekir.

¹²⁴ Çetin vd, a.g.e., 152

¹²⁵ Barutçugil, a.g.e., s.191

¹²⁶ Karakurt, a.g.e., s.36

¹²⁷ Didem Turanlı, İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi, S.B.E., Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013, s. 26 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları vardır. Bunlardan en önemlisi, çalışanın kendisini yöneticisi tarafından sürekli gözlemleniyor olarak hissetmesi sonucu duyacağı tedirginliktir¹²⁸.

Bu yöntemin en zorlu yönlerinden biri değerlendirmecinin olayları düzenli biçimde kısa notlar alarak kaydetmesidir. Bu durum değerlendirmeci için zaman alıcıdır¹²⁹.

Sonuç olarak, performans değerlendirme sisteminde hedeflerden sapmalar ve beklenmeyen hatalar olabilir. Bundan dolayı performans değerlendirme sistemlerini kurarken, örgütler kendi bünyelerine en uygun yöntemi seçmelidirler. Bu seçimi yaparken kendi potansiyellerini ve insan kaynakları durumunu çok iyi analiz etmelidirler.

¹²⁸Uyargil, a.g.e., s. 54

¹²⁹Barutçugil, a.g.e., s. 190

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİNİN, İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütlerin başarılarının artırılmasında son derece önemli faktörlerden biri olan iş tatmininin çalışanların performans düzeyleri ile ilişkisini araştırmak araştırmanın amacıdır. Hizmet sektöründe çalışanların işlerinden duydukları tatmin derecelerinin performanslarını ne yönde etkilediğini tespit etmeye yönelik bu çalışmada, çalışanların demografik özelliklerinin iş tatmin dereceleri ile performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Buna göre oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

Ana hipotez;

Hipotez 1:Çalışanların iş tatmin düzeyi ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yardımcı hipotezler;

Hipotez 2: Çalışanların demografik özellikleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir bağ vardır.

H₂₁:Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂: Çalışanların yaşları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃: Çalışanların medeni durumları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₄: Çalışanların çocuğu olup olmaması durumu ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₅: Çalışanların öğrenim durumları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₆: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₇: Çalışanların kurumdaki görevleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₈: Çalışanların buldukları görevdeki hizmet yılı ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Çalışanların demografik özellikleri ile performansları arasında anlamlı bir bağ vardır.

H₃₁: Çalışanların cinsiyetleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₂: Çalışanların yaşları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₃: Çalışanların medeni durumları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₄: Çalışanların çocuğu olup olmaması durumu ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₅: Çalışanların öğrenim durumları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₆: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₇: Çalışanların kurumdaki görevleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₈: Çalışanların buldukları görevdeki hizmet yılı ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Gelişen dünyada örgütler rekabet üstünlüğünü elde etmek için teknolojik gelişmeleri takip etmelidir ve yeni teknolojileri uygulamanın yanında insan gücünü de en verimli bir şekilde kullanmalıdır. Şirketlerin verimlilikleri maddi kaynakların iyi yönetilmesinin yanında insan kaynağının da en iyi şekilde yönetilmesi ile artacaktır. Bu nedenle insan gücünün örgüt çıkarlarına uygun yönlendirilmesi doğrultusunda çalışanların performanslarının artırılması gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının performanslarının artırılmasında önemli bir faktör olan iş tatmininin performansla olan etki düzeyinin tespit edilmesi önem arz etmektedir. Bu yüzden bu konu araştırılmaya değer görülmüştür.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış Mağazaları çalışanları oluşturmaktadır. Mağazalarda çalışan toplam personel sayısı 900 dür. Bu evrenden rastgele seçim yöntemiyle 206 örneklem mağaza çalışanı seçilmiş ve araştırma kapsamına alınmıştır. Mağaza çalışanlarından 210 kişiye anket uygulanmış, bu anketlerden 4 tanesi eksik doldurmadan dolayı örneklemden çıkarılmıştır.

3.3.2. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında sosyal bilimlerde en çok başvurulan teknik olan anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu, bir kısmı insan kaynakları tarafından bir kısmı da bizzat araştırmacı tarafından çalışanlara uygulanmak üzere verilmiştir. Katılımcıların anketi cevaplarken daha objektif olmaları için çalışmanın bilimsel bir çalışma için kullanılacağı araştırmacı tarafından anlatılmıştır.

Bu araştırmada uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, araştırmanın bağımsız değişkenleri yani çalışanlarla ilgili demografik özellikler yer almaktadır. Bu bölümde kişisel bilgilerin elde edilmesi için 8 adet soru sorulmuştur. İkinci bölümde, çalışanların iş tatminlerinin ölçülmesi için literatürde çok yaygın kullanılan ve güvenilirliği test edilmiş Minnesota İş Tatmin Ölçeği uygulanmıştır¹³⁰. Bu ölçekte beşli Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise Sigler ve Pearson çalışmasından alınan ve dört ifadeden oluşan İşgören Performans ölçeği kullanılmıştır¹³¹. Yine bu ölçekte de beşli Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

3.3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma hizmet sektörü çalışanları adına yapılmış olsa da yalnızca Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış Mağazaları çalışanları ile sınırlıdır. Ayrıca çalışanların performans değerlendirmeleri etik olmayacağından ve gizlilik ilkesinden dolayı, şirketten alınmamış bunun yerine çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iş performans ölçeği uygulanmıştır.

3.3.4. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmadaki veriler IBM SPSS statistics 20 paket programı ile analiz edilmiştir.

SPSS programında verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmış verilerin güvenilirliği tespit edilince sırasıyla, demografik istatistikler, t testi, ANOVA testi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları tablolarda gösterilerek sonuçlar açıklanmış ve yorumlanmıştır.

¹³⁰ Yüksel Öztürk ve Hüseyin Alkış, Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(7) 2011, 437-460, s. 443

¹³¹ Cem Kahya, Örgütsel Sinizm, İş performansını Etkiler mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi, **Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi**, 3(2) 2013, 34-46, s. 39

3.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

3.4.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Verilerin raslantısallığını yani ankete verilen cevapların rastgele dağılım gösterip göstermediğini anlamak için güvenilirlik analizi yapılır. Anket cevapları rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır.

Araştırmada kullandığımız Minnesota İş Tatmin ölçeğinin ve Performans ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha (α) değerini tespit etmemiz gerekmektedir.

Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 1. İş Tatmini Ölçeği ve Performans Değerleme Ölçeği Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpfa	Madde sayısı
İş Tatmini Ölçeği	0,932	20
Performans Değerleme Ölçeği	0,859	4

İş Tatmini ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik testinde $\alpha = 0,932$ bulunmuş ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olduğundan veriler "yüksek derecede güvenilirdir." Örnek hacmi analiz için oldukça uygundur. Yani örnek rasgele dağılmıştır.

Performans ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik testinde $\alpha = 0,859$ bulunmuş ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olduğundan veriler "yüksek derecede güvenilirdir." Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Yani örnek rastgele dağılmıştır.

3.4.2. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Demografik İstatistikler

Araştırmaya konu olan katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuğu olup olmaması durumu, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı, kurumdaki görevi ve

bulunduğu görevdeki hizmet yılına göre frekans ve yüzde değerleri tespit edilmiş ve tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde değerleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	103	50
Erkek	103	50
Toplam	206	100

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo-2'de verilmiştir.206 çalışandan 103'ü kadın ve 103'ü de erkektir. Çalışanların %50'sini kadınlar % 50'sini de erkekler oluşturmaktadır. Bu tablodan da görüldüğü gibi katılımcılardan kadın ve erkeklerin oranı eşittir. Buda evrenin kadın ve erkek oranlarının homojen olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada hizmet sektöründe cinsiyet faktörünün herhangi birinin ağırlığının olmadığı kadın ve erkek çalışanların eşit durumda olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
20 den az	9	4,4
20-30	100	48,5
31-40	82	39,8
41-50	13	6,3
50+	2	1,0
Toplam	206	100,0

Araştırmaya katılanların yaşa göre dağılımı Tablo-3'de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların yaşı 20'den az olanların sayısı (frekansı) 9, oranı % 4,4 dür. Yaşı 20 ile 30 arasındakilerin sayısı 100, oranı % 48,5 tir. Yaşı 31-40 arasında olanların sayısı 82, oranı % 39,8 dir. Yaşı 41-50 arasında olanların sayısı 13, oranı % 6,3 tür. Yaşı 50'nin üzerinde olanların sayısı 2, oranı % 1dir. Çalışanların yaşlarına göre dağılımından anlaşılacağı gibi yaşı 20 ile 40 arasında olanlar oran olarak daha fazladır. Çalışanların % 88,3'ü bu yaş aralığındadır.

Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Medeni durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	122	59,2
Evli	84	40,8
Toplam	206	100,0

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo-4 de verilmiştir. Katılımcılardan bekar olanlar 122 kişi oranı % 59,2'sini oluşturmakta, evliler de 84 kişi oranı % 40,8'ini oluşturmaktadır. Bekar çalışanların oranı daha fazladır, yaklaşık % 60 tır.

Tablo 5. Çocuğu Olan ve Olmayan Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Çocuğunuz var mı?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	73	35,4
Hayır	133	64,6
Toplam	206	100,0

Katılımcıların çocuğu olup olmama durumlarına göre dağılımı Tablo-5 de verilmiştir. Çocuğu olan çalışanlar 73 kişi,%35,4'ünü oluşturmakta, çocuğu olmayanların sayısı 133 kişi, % 64,6'sını oluşturmaktadır.

Tablo 6. Öğrenim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Öğrenim durumu	Frekans	Yüzde (%)
Orta okul	3	1,5
Lise	59	28,6
Yüksek okul	39	18,9
Üniversite	92	44,7
Yüksek lisans	13	6,3
Toplam	206	100,0

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo-6 da verilmiştir. Orta okul mezunu sayısı 3 kişi,oranı %1,5'tur.Lise mezunu sayısı 59 kişi oranı%28,6'dır. Yüksek okul mezunu sayısı 39 kişi,oranı %18,9'dur. Üniversite mezunu sayısı 92 kişi, oranı % 44,7'dir. Yüksek lisans düzeyindeki kişi sayısı 13 ve oranı % 6,3'ünü oluşturmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğu üniversite mezunudur. Yaklaşık % 60 çalışan en az üniversite mezunudur.

Tablo 7. Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Kurumdaki hizmet yılı	Frekans	Yüzde(%)
1 yıldan az	31	15,0
1-3 yıl	58	28,2
4-6 yıl	35	17,0
7-9 yıl	34	16,5
10+ yıl	48	23,3
Toplam	206	100,0

Katılımcıların kurumdaki hizmet yılına göre dağılımları Tablo-7 de verilmiştir. Çalışanlardan 1 yıldan az çalışan sayısı 31 kişi oranı %15,0'dir. 1-3 yıl arasında çalışan sayısı 58 kişi oranı %28,2'dir. 4-6 yıl arasında çalışan sayısı 35 kişi oranı %17,0'dir. 7-9 yıl arasında çalışan sayısı 34 kişi oranı %16,5'dir. 10 yıldan fazla çalışan sayısı 48 kişi oranı % 23,3'dür. Kurumda 10 yıldan fazla çalışan sayısı oldukça fazladır, yaklaşık %23' ünü oluşturmaktadır.

Tablo 8. Kurumdaki Görev Dağılımına Göre Frekans ve yüzde Değerleri

Görev	Frekans	Yüzde (%)
Yönetici	4	1,9
Yönetici yardımcısı / sorumlu	13	6,3
Personel	171	83,0
Diğer	18	8,7
Toplam	206	100,0

Katılımcıların görevlerine göre dağılımları Tablo-8 de verilmiştir. Çalışanların görev dağılımında yönetici sayısı 4 kişi oranı % 1,9'dur. Yönetici yardımcısı/sorumlu sayısı 13 oranı % 6,3'tür. Personel sayısı 171 oranı % 83,0'tür. Diğer çalışanların sayısı 18 oranı % 8,7'sini oluşturmaktadır.

Tablo 9. Görevdeki Hizmet Yılına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Görevdeki hizmet yılı	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	51	24,8
1-3 yıl	68	33,0
4-6 yıl	32	15,5
7-9 yıl	27	13,1
10+ yıl	28	13,6
Toplam	206	100,0

Katılımcıların buldukları görevdeki hizmet yılına göre dağılımları Tablo-9 da verilmiştir. Çalışanların 1 yıldan az çalışan sayısı 51 kişi örneklemin %24,8'ini, 1-3 yıl arasında çalışanların sayısı 68 kişi oranı %33,0'tür, 4-6 yıl arasında çalışanların sayısı 32 kişi oranı %15,5'tir, 7-9 yıl arasında çalışanların sayısı 27 kişi oranı % 13,1'dir, 10 yıldan fazla çalışan 28 kişi oranı %13,6'sını oluşturmaktadır.

3.4.3. İş Tatmini ve Performans Ölçeklerine Göre İfadelerin Analizi

3.4.3.1. İş Tatmin Ölçeğine Göre İfadelerin Frekans ve Yüzde Analizleri

Araştırmaya katılan çalışanlara yöneltilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği sorularına katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri ile ortalama ve standart sapma değerleri Tablo-10 da verilmiştir.

Tablo 10. İş Tatmini Ölçeğine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Değerleri

	İş Tatmini		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	Ortalama	S.Sapma
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	f	10	19	32	122	23	3,6262	0,96832
		%	4.9	9.2	15.5	59.2	11.2		
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	f	8	30	41	105	22	3,5000	0,99633
		%	3.9	14.6	19.9	51	10.7		
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	f	17	26	44	81	38	3,4709	1,17146
		%	8.3	12.6	21.4	39.3	18.4		
4	Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından	f	14	16	66	78	32	3,4757	1,06239
		%	6.8	7.8	32	37.9	15.5		
5	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	f	9	26	60	82	29	3,4660	1,02472
		%	4.4	12.6	29.1	39.8	14.1		
6	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	f	16	29	47	79	35	3,4272	1,15697
		%	7.8	14.1	22.8	38.2	17		
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	f	8	15	50	93	40	3,6893	0,99294
		%	3.9	7.3	24.3	45.1	19.4		
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	f	3	11	28	101	63	4,0194	0,88874
		%	1.5	5.3	13.6	49	30.6		
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından	f	7	13	38	110	38	3,7718	0,93776
		%	3.4	6.3	18.4	53.4	18.4		
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	f	12	28	54	83	29	3,4320	1,07420
		%	5.8	13.6	26.2	40.3	14.1		
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından	f	15	19	50	80	42	3,5583	1,13223
		%	7.3	9.2	24.3	38.8	20.4		
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	f	16	27	63	77	23	3,3107	1,08227
		%	7.8	13.1	30.6	37.4	11.2		
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	f	22	29	62	62	31	3,2476	1,19015
		%	10.7	14.1	30.1	30.1	15		
14	İş içerisinde terfi olanağım olması bakımından	f	26	40	47	65	28	3,1408	1,24336
		%	12.6	19.4	22.8	31.6	13.6		
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	f	16	43	58	66	23	3,1796	1,12262
		%	7.8	20.9	28.2	32	11.2		
16	İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabileme şansını bana sağlaması bakımından	f	15	23	47	79	42	3,5340	1,15032
		%	7.3	11.2	22.8	38.3	20.4		
17	Çalışma şartları bakımından	f	6	13	30	106	51	3,8883	0,94851
		%	2.9	6.3	14.6	51.5	24.8		
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	f	8	19	40	97	42	3,7087	1,01819
		%	3.9	9.2	19.4	47.1	20.4		
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	f	16	28	48	81	33	3,4223	1,14394
		%	7.8	13.6	23.3	39.3	16		
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	f	10	17	42	87	50	3,7282	1,07016
		%	4.9	8.3	20.4	42.2	24.3		

Yukarıdaki tabloda ortalama değerlerine karşılık gelen ifadeler aşağıdadır.

1,00 – 1,80 Hiç Memnun Değilim

1,80 – 2,60 Memnun Değilim

2,60 – 3,40 Kararsızım

3,40 – 4,20 Memnunum

4,20 – 5,00 Çok Memnunum

Çalışanlara yöneltilen Minnesota İş Tatmin lçeği sorularına verdikleri cevapların ortalama değerlerine göre her bir sorunun 5'li Likert lçeğine göre karşılığı aşağıda özetlenmiştir

T1 sorusuna verilen cevap Memnunum

T2 sorusuna verilen cevap Memnunum

T3 sorusuna verilen cevap Memnunum

T4 sorusuna verilen cevap Memnunum

T5 sorusuna verilen cevap Memnunum

T6 sorusuna verilen cevap Memnunum

T7 sorusuna verilen cevap Memnunum

T8 sorusuna verilen cevap Memnunum

T9 sorusuna verilen cevap Memnunum

T10 sorusuna verilen cevap Memnunum

T11 sorusuna verilen cevap Memnunum

T12 sorusuna verilen cevap Kararsızım

T13 sorusuna verilen cevap Kararsızım

T14 sorusuna verilen cevap Kararsızım

T15 sorusuna verilen cevap Kararsızım

T16 sorusuna verilen cevap Memnunum

T17 sorusuna verilen cevap Memnunum

T18 sorusuna verilen cevap Memnunum

T19 sorusuna verilen cevap Memnunum

T20 sorusuna verilen cevap Memnunum şeklindedir.

Buna göre çalışanların Minnesota İş Tatmin lçeği sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına göre 12'nci 13'nc, 14'nc ve 15'inci sorulara verdikleri cevaplar kararsızım şeklinde iken diğer bütün sorulara verilen cevaplar memnunum şeklindedir. Çalışanlar, "iş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması

bakımından”, “yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından”, “iş içerisinde terfi olanağım olması bakımından”, “kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından” ifadelerine kararsızım yanıtını vermişlerdir.

3.4.3.2. Performans Ölçeğine Göre İfadelerin Frekans ve Yüzde Analizleri

Araştırmaya katılan çalışanlara yöneltilen performans ölçeği sorularına katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri ile ortalama ve standart sapma değerleri Tablo-11 de verilmiştir.

Tablo 11. Performans Ölçeğine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Değerleri

	Performans		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	S.Sapma
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	f	1	3	15	69	118	4,4563	0,73620
		%	0,5	1,5	7,3	33,5	57,3		
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	f	1	6	32	104	63	4,0777	0,78634
		%	0,5	2,9	15,5	50,5	30,6		
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	f	2	4	25	85	90	4,2476	0,81562
		%	1,0	1,9	12,1	41,3	43,7		
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	f	3	3	15	89	96	4,3204	0,79282
		%	1,5	1,5	7,3	43,2	46,6		

Yukarıdaki tabloda ortalama değerlerine karşılık gelen ifadeler aşağıdadır.

1,00 – 1,80 Kesinlikle Katılmıyorum

1,80 – 2,60 Katılmıyorum

2,60 – 3,40 Kararsızım

3,40 – 4,20 Katılıyorum

4,20 – 5,00 Kesinlikle Katılıyorum

P1 sorusuna verilen cevap Kesinlikle Katılıyorum

P2 sorusuna verilen cevap Katılıyorum

P3 sorusuna verilen cevap Kesinlikle Katılıyorum

P4 sorusuna verilen cevap kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Araştırmaya katılan çalışanların performanslarını değerlendirmeleri için performans ölçeği uygulanmıştır. Katılımcıların kendi performanslarını

değerlendirmeleri için 4 adet performans sorusu yöneltilmiştir. Buna göre çalışanların verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında, çalışanların “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4,4563 dür. Yani 4,2-5,00 aralığında Kesinlikle Katılıyorum olduğu görülmektedir. Çalışanların “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4,0777dir. Yani 3,40-4,20 aralığında Katılıyorum olduğu görülmektedir. Çalışanların “sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4,2476dır. Yani 4,20-5,00 aralığında Kesinlikle Katılıyorum olduğu görülmektedir. Çalışanların “Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4,3204dür. Yani 4,20-5,00 aralığında Kesinlikle Katılıyorum olduğu görülmektedir.

3.4.4. Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Analizler

3.4.4.1. T Testi

T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aralarındaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel olarak mı anlamlı olduğuna karara verilir.

Tablo 12. İş Tatmin Ortalamalarının Demografik Özelliklere Göre Anlamlılık Gösterip Göstermediğini Test Eden t Testi

İş Tatmini- Demografik Özellikler		N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (p)
Cinsiyet	Kadın	103	3,6073	0,70389	1,575	0,117
	Erkek	103	3,4574	0,70722		
Medeni Durum	Evli	122	3,6016	0,67469	1,763	0,79
	Bekar	84	3,4256	0,74581		
Çocuğunuz var mı?	Evet	73	3,4733	0,70129	-0,849	0,397
	Hayır	133	3,5609	0,71253		

İş tatmini – cinsiyet t testi

h_0 : Çalışanların iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$p > \alpha$ ise h_0 hipotezi kabul edilir

$p < \alpha$ ise h_1 hipotezi kabul edilir

Güvenirlilik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan t testine göre $p = 0,117$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre

$p > \alpha$, $0,117 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların iş tatmini ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

İş tatmini – medeni durum t testi

h_0 : Çalışanların iş tatmini ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların iş tatmini ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güvenirlilik düzeyi %95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan t testine göre $p = 0,079$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre

$P > \alpha$ yani $0,079 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların iş tatmini ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

İş Tatmini – Çocuğu Olup Olmamasına Göre t Testi

h_0 : Çalışanların iş tatmini ile çocuğunun olup olmaması durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların iş tatmini ile çocuğunun olup olmaması durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güvenirlilik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan t testine göre $p = 0,397$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre,

$P > \alpha$ yani $0,397 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların iş tatmini ile çocuğunun olup olmaması durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 13. Performans Ortalamalarının Demografik Özelliklerine Göre Anlamlılık Gösterip Göstermediğini Test Eden t Testi

Performans-Demografik Özellikler		N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (p)
Cinsiyet	Kadın	103	4,3447	0,65222	1,518	0,131
	Erkek	103	4,2063	0,65625		
Medeni Durum	Evli	122	4,3176	0,61156	1,111	0,268
	Bekar	84	4,2143	0,71573		
Çocuğunuz var mı?	Evet	73	4,2466	0,68147	-0,467	0,641
	Hayır	133	4,2914	0,64416		

Performans – cinsiyet t testi

h_0 : çalışanların performans değerlendirmeleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların performans değerlendirmeleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güvenirlik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan t testine göre $p = 0,131$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre.

$P > \alpha$ yani $0,131 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani alışanların performansları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Performans-medeni durum t testi

h_0 : Çalışanların performans değerlendirmeleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların performans değerlendirmeleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güvenirlik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan t testine göre $p = 0,268$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre.

$P > \alpha$ yani $0,268 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani alışanların performansları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Performans- ocuğu Olup Olmamasına Göre t Testi

h_0 : Çalışanların performans değerlendirme ile çocuğunun olup olmaması durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların performans değerlendirme ile çocuğunun olup olmaması durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Güvenirlik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan t testine göre $p = 0,641$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre.

$P > \alpha$ yani $0,641 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani alışanların performansları ile çocuğunun olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

3.4.4.2. ANOVA Testi

Varyans analizi=F Testi (veya ANOVA) İle ikiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılarak, aralarındaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel olarak mı anlamlı olduğuna karar verilir.

Tablo 14. İş Tatmini Ortalamalarının Demografik Özelliklerine Göre Anlamlılık Gösterip Göstermediğini Test Eden ANOVA (F) Testi

İş Tatmini- Demografik Özellikler		N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (p)
Yaş	20 den az	9	3,4722	0,77181	0,304	0,875
	20-30	10	3,5520	0,69216		
	31-40	82	3,4848	0,75819		
	41-50	13	3,6962	0,49264		
	50 +	2	3,4500	0,70711		
Öğrenim Durumu	Ortaokul	3	3,7333	0,47258	1,553	0,188
	Lise	59	3,3847	0,78104		
	Yüksek Okul	39	3,5423	0,69534		
	Üniversite	92	3,6408	0,64917		
	Yüksek Lisans	13	3,3192	0,77232		
Kurumdaki Hizmet Yılı	1 Yıldan az	31	3,6177	0,68149	0,887	0,473
	1-3 yıl	58	3,5819	0,63720		
	4-6 yıl	35	3,4100	0,78429		
	7-9 yıl	34	3,3897	0,88058		
	10+ yıl	48	3,5969	0,60892		
Kurumdaki Göreviniz	yönetici	4	3,7875	0,40285	0,555	0,645
	Yönetici yardımcısı/sorumlu	13	3,6885	0,75806		
	Personel	17	3,5240	0,70728		
	Diğer	18	3,4139	0,74849		
Görevdeki Hizmet Yılı	1 yıldan az	51	3,7137	0,64040	2,960	0,021
	1-3 yıl	68	3,5926	0,63135		
	4-6 yıl	32	3,1969	0,94151		
	7-9 yıl	27	3,4926	0,73781		
	10 + yıl	28	3,4589	0,55194		

İş Tatmini – Yaş ANOVA Testiy

h_0 : Çalışanların iş tatmini ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların iş tatmini ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$p > \alpha$ ise h_0 hipotezi kabul edilir

$p < \alpha$ ise h_1 hipotezi kabul edilir

Güvenirlilik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan F testine göre $p = 0,875$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre.

$p > \alpha$ yani $0,875 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların İş tatminleri ile yaşları arasında anlamlı bir fark yoktur.

İş Tatmini- Öğrenim Durumu ANOVA testi

h_0 : Çalışanların iş tatmini ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların iş tatmini ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güvenirlilik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan F testine göre $p = 0,188$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre,

$p > \alpha$ yani $0,188 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların İş tatminleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

İş Tatmini- Kurumdaki Hizmet Yılı ANOVA Testi

h_0 : Çalışanların iş tatmini ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların iş tatmini ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güvenirlilik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan F testine göre $p = 0,473$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre,

$p > \alpha$ yani $0,473 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların İş tatminleri ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir fark yoktur.

İş Tatmini- Kurumdaki Göreviniz ANOVA Testi

h_0 : Çalışanların iş tatmini ile kurumdaki görevi arasında anlamlı bir fark yoktur.

h_1 : Çalışanların iş tatmini ile kurumdaki görevi arasında anlamlı bir fark vardır.

Güvenirlilik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan F testine göre $p = 0,645$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre.

$p > \alpha$ yani $0,645 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların İş tatminleri ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir fark yoktur.

İş Tatmini- Görevdeki Hizmet Yılı ANOVA (F) Testi

h_0 : Çalışanların iş tatmini ile görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların iş tatmini ile görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güvenirlilik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan F testine göre $p = 0,021$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre.

$p < \alpha$ yani $0,021 < 0,05$ olduğundan h_1 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların iş tatminleri ile görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Buna göre hangi gruplar arasında fark olduğunu bulmak için Post Hoc Çoklu karşılaştırma testinde en çok kullanılan Tukey Testini uyguluyoruz.

Tukey çoklu karşılaştırma testinde grupların birbirleriyle olan farklarını tespit etmek için p değerlerine bakılmıştır.

Aşağıdaki tablodan hangi gruplar arasında fark olduğunu p değerlerine bakarak anlaşılabilir.

Tablo 15. Bulduğunuz Görevdeki Hizmet Yılına Göre Gruplar Arasındaki Farkın Tespiti İçin Yapılan Tukey Test Tablosu

Bulduğunuz görevdeki hizmet yılınız			Ortalama fark	Std. Hata	Anlamlılık (p)
Tukey HSD	1 yıldan az	1-3 yıl	.12108	.12873	.881
		4-6 yıl	.51685*	.15672	.010
		7-9 yıl	.22113	.16540	.668
		10+ yıl	.25480	.16345	.526
	1-3 yıl	1 yıldan az	-.12108	.12873	.881
		4-6 yıl	.39577	.14898	.064
		7-9 yıl	.10005	.15808	.970
		10+ yıl	.13372	.15604	.912
	4-6 yıl	1 yıldan az	-.51685*	.15672	.010
		1-3 yıl	-.39577	.14898	.064
		7-9 yıl	-.29572	.18160	.481
		10+ yıl	-.26205	.17983	.591
	7-9 yıl	1 yıldan az	-.22113	.16540	.668
		1-3 yıl	-.10005	.15808	.970
		4-6 yıl	.29572	.18160	.481
		10+ yıl	.03366	.18744	1.000
	10+ yıl	1 yıldan az	-.25480	.16345	.526
		1-3 yıl	-.13372	.15604	.912
		4-6 yıl	.26205	.17983	.591
		7-9 yıl	-.03366	.18744	1.000

Tablo-15 teki p değerlerine bakıldığında p değeri α değerinden küçük olduğunda gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre $p=0,01$ yani $0,01 < 0,05$ olduğu için 1 yıldan az olan grup ile 4-6 yıl arasındaki gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca ortalama farklarda üzerinde yıldız işareti olan değerlerden de hangi grupların arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Görevdeki hizmet yılı 1 yıldan az olan 51 kişinin iş tatmini ortalaması en yüksek (3,7137) iken, 4-6 yıl arasında olanlar 32 kişinin ise (3,1969) en düşüktür. Buda göstermektedir ki bulunduğu göreve yeni gelmiş kişilerin iş tatminleri yüksek iken zamanla (4-6 yıl) iş tatmininde bir düşüş olmakta, daha sonra ilerleyen yıllarda az da olsa tekrar artmaktadır.

Tablo 16. Performans Ortalamalarının Demografik Özelliklerine Göre Anlamlılık Gösterip Göstermediğini Test Eden ANOVA (F) Testi

Performans - Demografik Özellikler		N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (p)
Yaş	20 den az	9	4,2778	0,63053	0,412	0,800
	20-30	100	4,2950	0,58212		
	31-40	82	4,2896	0,77127		
	41-50	13	4,0769	0,42555		
	50 +	2	4,0000	0,70711		
Eğitim Durumu	Ortaokul	3	3,7500	1,08972	0,638	0,636
	Lise	59	4,2288	0,77999		
	Yüksek Okul	39	4,3141	0,63536		
	Üniversite	92	4,3071	0,53466		
	Yüksek Lisans	13	4,2692	0,82577		
Kurumdaki Hizmet Yılı	1 Yıldan az	31	4,2177	0,79252	1,607	0,174
	1-3 yıl	58	4,3060	0,59243		
	4-6 yıl	35	4,0500	0,72710		
	7-9 yıl	34	4,3971	0,70742		
	10+ yıl	48	4,3542	0,51009		
Kurumdaki Göreviniz	yönetici	4	3,9375	0,31458	1,073	0,361
	Yönetici yardımcısı/sorumlu	13	4,0769	0,77985		
	Personel	171	4,3099	0,63800		
	Diğer	18	4,1667	0,77174		
Görevdeki Hizmet Yılı	1 yıldan az	51	4,2843	0,68011	1,499	0,204
	1-3 yıl	68	4,3272	0,60356		
	4-6 yıl	32	4,0547	0,88840		
	7-9 yıl	27	4,2222	0,51109		
	10 + yıl	28	4,4375	0,50747		

Performans – Yaş ANOVA (F) Testi

h_0 : Çalışanların iş tatmini ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların iş tatmini ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güvenirlilik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan F testine göre $p = 0,800$ tespit edilmiştir. Buna göre,

$p > \alpha$ yani $0,800 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların performansları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Performans – Öğrenim durumu ANOVA (F) Testi

h_0 : Çalışanların iş tatmini ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların iş tatmini ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güvenirlilik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan F testine göre $p = 0,636$ tespit edilmiştir. Buna göre,

$p > \alpha$ yani $0,636 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların performansları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Performans – Kurumdaki Hizmet Yılı ANOVA (F) Testi

h_0 : Çalışanların performansları ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların performansları ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güvenirlilik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan F testine göre $p = 0,174$ tespit edilmiştir. Buna göre,

$p > \alpha$ yani $0,174 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların performansları ile kurumdaki hizmet yılları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Performans – Kurumdaki Göreviniz ANOVA (F) Testi

h_0 : Çalışanların performansları ile kurumdaki görevi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

h_1 : Çalışanların performansları ile kurumdaki hizmet yılları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güvenirlilik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan F testine göre $p = 0,645$ tespit edilmiştir. Buna göre.

$p > \alpha$ yani $0,361 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların performansları ile kurumdaki görevleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Performans - Görevdeki Hizmet Yılı ANOVA (F) Testi

h_0 : Çalışanların performansları ile görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir fark yoktur.

h_1 : Çalışanların performansları ile görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir fark vardır.

Güvenirlilik düzeyi % 95 olacağından $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile yapılan F testine göre $p = 0,204$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre,

$P > \alpha$ yani $0,204 > 0,05$ olduğundan h_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların performansları ile görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

3.4.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon, olasılık kuramı ve istatistikte iki rassal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirtir. -1 ile +1 arasındadır. -1 e ve +1 e yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. Sıfıra yaklaştığında ise ilişkinin gücü zayıflamaktadır. Pozitif ise pozitif yönlü etki eder. Negatif ise negatif yönde etki eder. Eğer nötr (sıfır) ise değişkenlerin birbirine etkisi yoktur demektir.

3.4.5.1. İş Tatmininin Performansa Etkisine İlişkin Ana Hipotezin Korelasyon Analizi

Çalışanların iş tatmin ortalamalarıyla performans ortalamaları arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için yaptığımız korelasyon analizi sonucu çıkan değerler Tablo-17'de verilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiği için Pearson-korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 17. İş Tatmininin Performansa Etkisini Belirleyen Korelasyon Analizi

		İş tatmini ortalama	Performans ortalama
İş tatmini ortalama	Pearson correlation	1	0,395**
	Anlamlılık(p)/ sig.		0,000
	N	206	206
Performans ortalama	Pearson correlation	0,395**	1
	Anlamlılık(p)/ sig.	0,000	
	N	206	206

$P < 0,001$ ise anlamlıdır ve Pearson korelasyon değerinden yönü ve şiddeti belirlenir.

$P = 0,000$ olduğundan yani $p < 0,001$ ise anlamlıdır

Yukarıdaki korelasyon analizi tablosunda iş tatmini ortalamaları ile performans ortalamaları arasındaki ilişki Pearson korelasyon değerine göre 0,395'lik pozitif yönlü ilişki vardır. Yani çalışanlar işlerinden tatmin duyduklarında performansları % 39,5'lik oranda artacaktır.

3.4.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodu dur. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, eğer ilişki var ise bunun gücü hakkında bilgi edinilebilir.

Basit doğrusal regresyon modeli $Y_i = B_0 + B_1 * X_i$ şeklinde ifade edilebilir.

Y_i : bağımlı değişken

X_i : bağımsız değişken

B_0 : sabit katsayı

B_1 : bağımsız değişken katsayısı

3.4.6.1. İş Tatmininin Performansa Etkisine İlişkin Ana Hipotezin Regresyon Analizi

Çalışanların iş tatmin ortalamaları ile performans ortalamaları arasındaki ilişkinin tespiti için yaptığımız regresyon analizi sonucu çıkan değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 18. İş Tatmininin Performansa Etkisini Belirleyen Regresyon Analizi

	B	β	Anlamlılık(p)
Sabit	2,984	0,395	0,000
İş tatmini ortalama	0,366		0,000

Tablo-18'den regresyon modeli incelendiğinde beta (korelasyon) değeri 0,395 olduğu görülmektedir. $P = 0,000$ olduğundan yani $p < 0,001$ olduğu için çalışanların iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, basit doğrusal regresyon modelini oluşturacak olursak.

$$Y_i = B_0 + B_1 * X_i$$

Y_i : performans ortalama

X_i : iş tatmini ortalama

B_0 : sabit katsayı

B_i : bağımsız değişken katsayısı

Performans ortalama = 2,984 + 0,366 * iş tatmini ortalama

Bu basit doğrusal regresyon modeline göre, çalışanların iş tatminlerini bir birim arttırdığımızda performanslarındaki değişim 0,366 birim artacaktır. B_i değerinin işaretinin pozitif olması performanstaki artışın pozitif yönlü olacağını göstermektedir.

SONUÇ

İşletmenin en temel amacı insanların ihtiyaç duyduğu iktisadi mal ve hizmetleri üreterek ya da pazarlayarak topluma fayda sağlamak ve bunun karşılığında da ortalamanın üzerinde gelir elde ederek, yaşamının sürekliliğini sağlamaktır. İşletmeler yoğun rekabet ortamında, maddi kaynaklarının yanında insan kaynağını da en verimli bir şekilde kullanmaları durumunda ancak hedeflerine yaklaşacak veya hedeflerine varacaktır. Bundan dolayıdır ki bireyin yaptığı işten tatmin olması verimliliğini, performansını ve dolayısıyla yaptığı işin kalitesini de arttıracaktır.

Örgütler bireyler olmadan ayakta kalabilmeleri mümkün değilken bireylerinde örgütler olmadan amaçlarına ulaşması mümkün gözükmemektedir. Bu yüzden örgütlerin başarıları çalışanların üstün performanslarına bağlıdır ve buda ancak işinden memnun olan, işini seven, mutlu bireylerle gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında çalışanların performansları ve işinden duydukları tatmin düzeylerinin ölçümü ve buna göre çalışanların motive edilmesi işletmeler için vazgeçilmez bir konu haline gelmiştir.

Bu araştırma, çalışanların iş tatminleri ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik Atatürk Havalimanı, Gümrüksüz Satış Mağazaları çalışanları üzerinde yapılmıştır. Elde edilen sonuçları şu şekilde açıklamak mümkündür.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine baktığımızda; çalışanların %50 si kadın, % 50 si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcılar cinsiyetlerine göre iş tatminleri ve performanslarında anlamlı bir ilişki gözükmemektedir. Yani kadınların ve erkeklerin iş tatminleri ile performansları cinsiyetlerine göre fark oluşturmamaktadır. Buna benzer yapılmış araştırmalara göre cinsiyet aynı koşullar sağlandığında iş tatminini etkilememektedir yaklaşımını doğrular niteliktedir. Araştırma kapsamındaki çalışanların buldukları iş koşulları, terfi, kıdem ve ücret bakımından kadın ve erkekler için fark oluşturmamakta ve buda cinsiyetin iş tatminine etkisinin olmadığı tezini doğrular niteliktedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımına baktığımızda; çalışanların % 4,4'ü 20 yaşın altında, % 48,5'i 20-30 yaş aralığında, %39,8'i 31-40 yaş aralığında, %6,3'ü 41-50 yaş aralığında,%1'i 50 yaş üzeri olduğu görülmektedir. Buda çalışanların büyük çoğunluğu (yaklaşık % 90) 20-40 yaş aralığında genç bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş durumuna göre iş tatmini ve performanslarına baktığımızda yaş durumunun etkisinin olmadığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak çalışanların büyük bir çoğunluğunun genç denilebilecek yaş aralığında olması gösterilebilir.

Katılımcıların demografik özelliklerinden yalnızca bulunduğu görevdeki hizmet yılının iş tatminleriyle anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre Tukey tablosundan baktığımızda çalışanlardan görevlerinde 1 yıldan az bulunanlar, yani bulunduğu göreve yeni atanarlarda iş tatmini fazla iken, 4-6 yıl sonra çalışanların iş tatminlerinde bir düşüş görülmektedir. Herhangi bir görev değişikliği veya terfi durumu olmadığı takdirde zamanla iş tatmin düzeyleri az da olsa yükselmektedir, buda 7-9 yıla kadar sürmektedir. Çalışanlar görevlerine ilk başladıklarında iş tatmin düzeyleri yüksek olmakta, 4-6 yıl sonraya kadar düşmektedir. Eğer bu süre sonunda görevlerinde bir değişiklik olursa iş tatminleri tekrar yükselmesi beklenebilir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda, çalışanlar aynı işi uzun süre yaptıklarında işlerine karşı tatminsizlik oluşmaktadır tezini doğrular niteliktedir.

Katılımcıların görevdeki hizmet yıllarına göre performanslarında anlamlı bir değişiklik görülmemektedir.

Buna göre oluşturulan hipotezlerin sonuçlarını yorumlanacak olursa.

Oluşturulan yardımcı hipotezlere göre, çalışanların demografik özellikleri ile iş tatminleri ve performansları arasında ilişkiler incelendiğinde,

Hipotez 2: Çalışanların demografik özellikleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir bağ vardır. Hipotezine göre oluşturulan yardımcı hipotezlerden,

H_{2b}: çalışanların buldukları görevdeki hizmet yılı ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezi yapılan ANOVA analizi sonucuna göre kabul edilir. Yani çalışanların bulunduğu görevdeki hizmet yılı ile iş tatminleri arasında bir ilişkinin olduğundan söz edilebilir.

Hipotez 3: Çalışanların demografik özellikleri ile performansları arasında anlamlı bir bağ vardır. Hipotezine göre oluşturulan yardımcı hipotezler analiz sonuçlarına göre reddedilir. Yani çalışanların demografik özellikleri ile performansları arasında bir ilişki gözlenmemiştir.

Ana hipoteze göre

H₁: Çalışanların iş tatmin düzeyi ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre çalışanların iş tatminleri ile performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Korelasyon katsayısı 0,395 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların iş tatminleri ile performansları arasında 0,395'lik bir etkileşim vardır denilebilir.

Buradan yola çıkarak yapılan regresyon analizinde ise iş tatminindeki bir birimlik artış için performansın 0,366 birimlik artışa neden olacaktır.

Sonuç olarak H₁ hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların iş tatminleri ile performansları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu çalışmada bugüne kadar yapılmış araştırmaların birçoğunda olduğu gibi iş tatmini performansı etkilemektedir yaklaşımlarını destekler niteliktedir.

Bu çalışmanın sonuçları ışığında hizmetler sektörü çalışanlarıyla ilgili şu öneriler getirilebilir. Özellikle hizmet sektöründe müşteriyle doğrudan iletişim içinde olan çalışanların iş tatminleri, müşterilere sunulan hizmet kalitesini de etkileyecektir. Bu bağlamda işletmeler karlılıklarını arttırmak, varlıklarını sürdürmek için müşterilerinin ürünlerinden ve/veya hizmetlerinden memnun olmalarını isterler. Bu yüzden bunlara etki edecek çalışanların işlerinden tatmin olmaları işletmeler için çok önemlidir. İşletmelerin ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesi çalışanların işlerinden doyum sağlaması ile gerçekleşecektir.

İşletmeler müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için sürekli müşteri odaklı düşünerek, pazarlama anlayışını değiştirmek için satıcı ve alıcı kavramlarını ortadan kaldırmak zorunda kalmışlardır. Müşteriye sadece satış yapmayı düşünmek yerine, müşteriye verilecek değer düşünülmesi, müşterilerle uzun vadeli iletişim sağlanması anlayışını benimsemişlerdir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar da müşteri memnuniyeti için ürünün ve hizmetin kalitesinin odak noktasında çalışanlar yani iç müşteriler olduğu gözlenmiştir.

Özellikle hizmet sektörü olarak faaliyet gösteren Duty Free mağazalarının ürün kalitesi yanında çalışanların müşteriler ile olan iletişimleri müşteri memnuniyetinde önemli rol oynamaktadır. Aynı kalitedeki ürünlerin farklı işletmelerde farklı değerler alıyor olması ve o işletmenin hizmet alımında daha çok tercih edilmesi hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ile ilgili olduğu açıkça ortadadır. Bundan dolayı müşteri memnuniyetinin sağlanması işletmeler arasında önemli bir rekabet avantajı oluşturacaktır.

Müşteriye sunulan hizmetin kalitesi etkili iletişim ile sağlanırken bu iletişimin süreklilik göstermesi çalışanların moral ve motivasyonu ile alakalıdır. Yani iç müşterilerin tatmini doğrultusunda iletişimin ve hizmetin kalitesi artmaktadır.

Ayrıca çalışanların sürekli eğitilmesi, donanımlı hale getirilmesi iletişim yollarının gösterilmesi hem müşteriyle etkili iletişimi hem de çalışanların yaptığı işten memnun olmalarını sağlayacaktır. Böylece iç müşteri ve dış müşteri memnuniyeti gerçekleşmiş olacaktır.

Bütün faaliyetlerin temelini insan ilişkileri oluşturmaktadır. İnsanlar arasında iletişimsizlik veya çatışmanın olması her zaman mümkündür. Müşterilerin sürekli memnun edilmesi çalışanların bu süreçteki performansları ile yakından alakalıdır. Çalışanlar ile müşteriler arasındaki bu iletişimsizlik ve çatışma süreci her iki tarafta

da negatif duyguların ortaya çıkmasına, çalışanların enerjilerinin tükenmesine ve verimliliklerinin azalmasına neden olmaktadır. Çalışanların performanslarının sürekli yüksek tutulması için maddi ve manevi tatmin olmuş olması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AZİZ Aysel, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri, Nobel Yayınevi, Ankara, 2013

BARUTÇUGİL İsmet, Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002

CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2012

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 2009

FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınlar, İstanbul, 2009

İNAN Melis, HBR'S 10 Must Reads, İnsan Yönetimi, Optimis Yayıncılık, İstanbul, 2014

KANTAR Hüseyin, İşletmede Motivasyon, Kumsaati Yayınları, İstanbul, 2010

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

ÖZTÜRK Ümit, Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006

ŞENTURAN Şermin, Yönetimsel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları, Beta Yayınları, İstanbul, 2007

ŞİMŞEK M.Şerif, ÇELİK Adnan, Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2012

TORTOP Nuri, AYKAÇ Burhan, YAYMAN Hüseyin, ÖZER M.Akif, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, Ankara, 2010

MAKALELER

AKSU Nedim, " İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", Polis Bilimleri Dergisi,14(1)2012

AYDIN Aytaç vd., " İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,3(5)2010

BALABAN Yasin vd., " Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi: Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği", SDÜ. Orman Fakültesi Dergisi,12,2011

BOZKURT Öznur ve BOZKURT İlhan, " İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1)2008

KAHYA Cem, Örgütsel Sinizm, İş performansını Etkiler mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi, Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, 3(2) 2013

CEYLAN Adnan ve ULUTÜRK Yıldırım Hüseyin, Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, Doğu Üniversitesi Dergisi,7(1) 2006, 48-58

ÇALIŞKAN Zekeriya, İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2005

ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz, "Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ", Yönetim, 22(68)2011

ÇÖL Güner, Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi,9(1)2008

ERDİL Oya vd., Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi,5(1)2004

GÜRBÜZ Sait ve YÜKSEL Murad, Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(2)2008

KAHYA Cem, " Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi", Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, Bahar 2(3)2013

KALE Emine, " Konaklama İşletmelerinde Öz Uyumun İş Performansına Etkisi: Yaşam Doyumunun Aracı Rolü", Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(21)2013

KARAHAN Atila, " Demografik Farklılıkların İş Gücü Verimliliğine Etkisi", Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi,21,2009

KARAPINAR Pınar Bayhan, " Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet ve İş Tatmin İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi", H.Ü. İİBF Dergisi, 29(2)2011

KOÇ Hakan vd., " Öğretmenlerin İş Doyum Algıları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine yönelik Bir Araştırma", Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28,2009

KUZULUGİL Şebnem, " Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Dergisi, 41(1)2012

BAYRAM Levent, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 derece Performans Değerlendirme", Sayıştay Dergisi, Sayı:62, 2006

MAMATOĞLU Nihal, “ 360 Derece Geri Bildirim Sistemi ve Uygulaması”, Edebiyat Fakültesi Dergisi, 25(2) 2008

MEYDAN Cem Harun, “ İş Tatmini ve Öz Yeterliliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, Ç.Ü. SBE Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, 2011

NALDÖKEN Ümit vd., “ Bir Devlet Hastanesinde Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri”, C.Ü. İİB Dergisi, 12(2)2011

ÖZEN Paşa ve ÖZGEN Hüseyin, “Banka Çalışanlarının Mesleki Eğitiminin Performanslarına Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Ç.Ü. SBE Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, 2011

ÖZER M. Akif, “Performans Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:73

ÖZTÜRK Yüksel ve ALKIŞ Hüseyin, “ Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 7(14)2011

ÖZUTKU Hatice, “ Örgüte Duygusal Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2)2008

PEHLİVAN Bülent, “İKY de Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, Maliye Dergisi, 154(1)2008

TEKELİ Seda ve PAŞAOĞLU Didem, “ Türkiye’de Banka Çalışanların Performansını Etkileyen Faktörler: Eskişehir İli Kamu ve Özel Banka Örneği”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2)2012

TUNCER Polat, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, 88(1)2013

TURUNÇ Ömer ve ÇELİK Mazlum, “ Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş performansına Etkisi”, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniv., İİBF Manisa, 17(2)2010

TUTAR Hasan ve ALTINÖZ Mehmet, “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(2)2010

YALÇIN Azmi ve DOĞRULUK Sibel, “ Etkili Performans Değerlendirme İçin Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, Ç.Ü. SBE Dergisi, 15(2)2006

YAZICIOĞLU İrfan, “ Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi”, Bilig, 55 GÜZ 2010

YELBOĞA Atilla, “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2)2007

YILDIRIM Oktay vd., " İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Uygulaması", Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi, 23(1)2008

YILMAZ Bülent vd., " Ankara'da ki Üniversite ve Halk Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma", Bilgi Dünyası, 11(1)2010

YÜREĞİR Oya H. ve NAKİBOĞLU Gülsün, "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış", Ç.Ü. SBE Dergisi, Cilt 16,Sayı2, 2007

TEZLER

ALİYEVA Aynura, " Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", SBF, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2013

KARAKURT Abdullah, " Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması", SBE, Sakarya Üniversitesi, Sakarya,2009

ÖZEN Paşa, " Performans Eğitim İlişkisinin İrdelenmesi ve Çalışan Performansının Araştırılmasında Eğitimin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", SBE, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2011

TOR Serhat Sefa, " Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, SBE, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman, 2011

TURANLI Didem, " İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi", SBE, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013

YILDIRIM Evren, " Çalışan performansının geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma", SBF, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir,2011

AKÇAKANAT Tahsin, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama", S.B.E., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta 2009

İPEK Engin, "Çalışan Algısında Göre Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Performans Değerlemesi ve Eğitimin Rolü Üzerine Bir Araştırma", S.B.E., Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013

ÖĞER Can Burak, İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2009

UYSAL Alime, "Hemşirelerde Performans Değerleme Yönetimi Konusunda Bir Araştırma", S.B.E., Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2012

İNTERNET

Multi Yaşam, "Motivasyon Nedir, Motivasyonu Artırmanın 10 Yolu"
<http://multiyasam.com/motivasyon-nedir-motivasyonu-artirmanın-10-yolu> (Erişim Tarihi: 20.11.2014)

İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme
http://www.isarder.org/isardercom/2014vol6issue1/vol.6_issue.1_article015.full.text.pdf (Erişim Tarihi: 02.04.2015)

EKLER**ANKET FORMU ÖRNEĞİ**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün "Çalışanların İş Tatminlerinin Performanslarına Etkisi; Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği" konulu yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından, toplanan bilgiler başka hiç bir amaç için kullanılmayacaktır.

Araştırmanın başarısı, sorulara vereceğiniz samimi ve eksiksiz cevaplara bağlı olduğundan dolayı ankette hiçbir sorunun boş bırakılmamasını önemle rica ederiz. Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Fatih YILMAZ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili değerlendirmeler yer almaktadır. Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz ?

Kadın Erkek

2. Yaşınız?

20 den az 20-30 31-40 41-50 50 üzeri

3. Medeni Durumunuz?

Bekar Evli

4. Çocuğunuz Var mı?

Evet Hayır

5. Öğrenim Durumunuz?

İlkokul Ortaokul Lise

Yüksek Okul Üniversite Yüksek Lisans

6. Kurumunuzdaki Hizmet Yılıınız?

- 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10+ yıl

7. Kurumunuzdaki Göreviniz Nedir?

- Yönetici Yönetici Yardımcısı / Sorumlu
 Personel Diğer

8. Bulduğunuz Görevdeki Hizmet Yılıınız?

- 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıldan fazla

B. MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

Bu bölümde işinizin çeşitli yönleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruyu dikkatli okuyarak işinizin "o cümlede belirtilen" yönünden ne derece memnun olduğunuzu işaretleyiniz

		1	2	3	4	5
1. Hiç Memnun Değilim						
2. Memnun Değilim						
3. Kararsızım						
4. Memnunum						
5. Çok Memnunum						
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	İş içerisinde terfi olanağım olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Çalışma şartları bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. İŞGÖREN PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Bu bölümde işinizle ilgili performans değerlendirme soruları yer almaktadır.

Lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz.

	1. KESİNLİKLE KATILMIYORUM					
	2. KATILMIYORUM					
	3. KARARSIZIM					
	4. KATILIYORUM					
	5. KESİNLİKLE KATILIYORUM					
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Değerli vaktinizi bize ayırdığınız için teşekkür ederiz.